

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2017/2018



TII

**IMPACTO E IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS
PARA A DIVULGAÇÃO E PROJEÇÃO DA IMAGEM DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Filipe Alexandre da Silva Soares
MAJ, INF GNR**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**IMPACTO E IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS
REDES SOCIAIS PARA A DIVULGAÇÃO E PROJEÇÃO
DA IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES**

MAJ, INF GNR Filipe Alexandre da Silva Soares

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**IMPACTO E IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS
REDES SOCIAIS PARA A DIVULGAÇÃO E PROJEÇÃO
DA IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES**

MAJ, INF GNR Filipe Alexandre da Silva Soares

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TENENTE-CORONEL INF

Pedro António Marques da Costa

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Filipe Alexandre da Silva Soares**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Impacto e Importância da Utilização das Redes Sociais para a Divulgação e Projeção da Imagem das Organizações Militares** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **08 de maio de 2018**

Filipe Alexandre da Silva Soares



Agradecimentos

À minha família, pelo pai, filho, irmão e marido ausente que, mesmo nos momentos mais difíceis, sempre demonstrou a compreensão e serenidade indispensáveis para manter a minha motivação.

Ao meu orientador, Sr. Tenente-Coronel Pedro Antônio Marques da Costa, expresso o meu especial agradecimento por todo o apoio prestado e paciência demonstrada, tendo ido muito além do que lhe era exigido quando, a qualquer hora do dia ou da noite, mostrava permanente disponibilidade para esclarecimento de questões complexas e elementares, quando me encontrava cego pela informação e não vislumbrava o evidente.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto que, em prejuízo próprio, interromperam o seu trabalho, ou o seu descanso, para me prestar auxílio e dar contributos que me auxiliaram a produzir este trabalho.

Aos entrevistados, pela disponibilidade e pela coragem em exporem a realidade institucional.

A todos, bem hajam.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento metodológico e concetual.....	5
1.1. Enquadramento metodológico.....	5
1.2. Enquadramento concetual	6
2. Redes sociais <i>versus mass media</i>	7
2.1. Caraterização dos mass media.....	7
2.1.1. Imprensa	7
2.1.2. Rádio.....	9
2.1.3. Televisão.....	11
2.2. Caraterização das principais redes sociais.....	15
2.2.1. Facebook.....	18
2.2.2. YouTube	19
2.2.3. Twitter	20
3. Utilizadores das redes sociais em Portugal	22
3.1. Perfil do utilizador.....	22
3.2. Finalidade da utilização das redes sociais	26
3.3. Meios tecnológicos e local de acesso	28
4. Modelo de comunicação OASIS	32
4.1. Objetivos	34
4.2. Audiências	37
4.3. Estratégia	39
4.4. Implementação	41
4.5. Avaliação.....	42
5. Análise da utilização das redes sociais pelas organizações militares.....	45
5.1. Estado-Maior-General das Forças Armadas.....	45
5.1.1. Objetivos.....	45
5.1.2. Audiências	45
5.1.3. Estratégia	46



5.1.4. Implementação.....	46
5.1.5. Avaliação	46
5.2. Marinha	47
5.2.1. Objetivos.....	47
5.2.2. Audiências	47
5.2.3. Estratégia	48
5.2.4. Implementação.....	48
5.2.5. Avaliação	48
5.3. Exército	48
5.3.1. Objetivos.....	48
5.3.2. Audiências	49
5.3.3. Estratégia	49
5.3.4. Implementação.....	49
5.3.5. Avaliação	50
5.4. Força Aérea Portuguesa.....	50
5.4.1. Objetivos.....	50
5.4.2. Audiências	50
5.4.3. Estratégia	51
5.4.4. Implementação.....	51
5.4.5. Avaliação	51
5.5. Guarda Nacional Republicana.....	51
5.5.1. Objetivos.....	52
5.5.2. Audiências	52
5.5.3. Estratégia	53
5.5.4. Implementação.....	53
5.5.5. Avaliação	53
Conclusões.....	55
Bibliografia.....	62



Índice de Anexos

Anexo A — Campanha realizada através do modelo OASIS	Anx A-1
--	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A — Corpo de conceitos	Apd A-1
Apêndice B — Quadro metodológico	Apd B-1
Apêndice C — Táticas de comunicação	Apd C-1
Apêndice D — Guião da entrevista	Apd D-1
Apêndice E — Lista de entidades entrevistadas	Apd E-1
Apêndice F — Resultado das entrevistas	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução da circulação impressa em papel	7
Figura 2 - Evolução global das audiências médias da imprensa em papel	8
Figura 3 - Projeção de circulação de imprensa em papel	8
Figura 4 - Investimento publicitário na imprensa em papel	9
Figura 5 - Consumo de rádio (%)	10
Figura 6 - Dispositivos usados para ouvir rádio (%)	10
Figura 7 - Dispositivos utilizados para ouvir rádio, por idade (%)	11
Figura 8 - Consumo de televisão (%)	11
Figura 9 - Consumo de televisão em função da faixa etária (%)	12
Figura 10 - Aparelhos usados na visualização de conteúdos televisivos através da <i>internet</i> (%)	12
Figura 11 - Dispositivos utilizados para consumo de conteúdos informativos em função da faixa etária (%)	13
Figura 12 - Conteúdos audiovisuais consumidos (%)	13
Figura 13 - Meios tecnológicos utilizados para acesso a conteúdos informativos fora de casa (%)	13
Figura 14 - Práticas de consumo de conteúdos audiovisuais (%)	14
Figura 15 - Práticas de consumo audiovisual em função da idade (%)	15
Figura 16 - <i>Ranking</i> das redes sociais mais populares em Portugal	15
Figura 17 - <i>Ranking</i> das redes sociais mais populares internacionalmente	16
Figura 18 - Fonte de notícias usadas pelas audiências internacionalmente	17



Figura 19 - Fontes de notícias utilizadas pelas audiências em função da faixa etária.....	18
Figura 20 - Utilizadores regulares de <i>internet</i> por região (%).....	24
Figura 21 - Utilizadores de <i>internet</i> (pelo menos uma vez por semana)	25
Figura 22 - Utilizadores regulares de <i>internet</i> , por idade (%)	26
Figura 23 - Atividades realizadas na <i>internet</i> (%)	27
Figura 24 - Atividades realizadas na <i>internet</i> , por género (%)	28
Figura 25 - Dispositivos utilizados para aceder a serviços de mensagens, por idade (%) ..	28
Figura 26 - Dispositivos utilizados para atividades na <i>internet</i> (%).....	29
Figura 27 - Razão de acessos à <i>internet</i> enquanto vê televisão, por faixa etária (%).....	30
Figura 28 - Locais de acesso à <i>internet</i> (%)	31
Figura 29 - Modelo OASIS	33
Figura 30 – <i>Tool kit</i>	34
Figura 31 - Objetivos SMART (Modelo OASIS)	36
Figura 32 - Conhecer as Audiências (modelo OASIS)	38
Figura 33 - Matriz Poder/Interesse	39
Figura 34 - Definir estratégias (Modelo OASIS)	40
Figura 35 - Fase de implementação (Modelo OASIS)	41
Figura 36 - Fase da Avaliação (Modelo OASIS)	43
Figura 37 - Processo comunicacional bidirecional.....	Apd A-1
Figura 38 – Modelo de comunicação unidirecional de Shannon e Weaver	Apd A-2
Figura 39 - Processo de criação de imagem na audiência	Apd A-3
Figura 40 - <i>Social media vs social networking</i>	Apd A-5

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Táticas de relação com os media	Apd C-1
--	---------

Índice de Quadros

Quadro 1 – Quadro metodológico	Apd B-1
Quadro 2 – Lista de entidades entrevistadas	Apd E-1
Quadro 3 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas do EMGFA	Apd F-1
Quadro 4 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas da Marinha.....	Apd F-2
Quadro 5 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas do Exército	Apd F-3
Quadro 6 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas da FAP.....	Apd F-4



Quadro 7 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas da GNR.....Apd F-5



Resumo

Esta investigação aborda o impacto e a importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares, fazendo um diagnóstico à forma como estas organizações comunicam pelas redes sociais.

É apresentado o modelo de comunicação OASIS, que consiste num conjunto de passos que, durante o processo comunicacional, trazem ordem e clarividência ao planeamento de campanhas de comunicação, encontrando-se em uso pela OTAN e pelo governo britânico, tendo sido adotado como modelo de análise neste estudo.

O estudo utiliza uma metodologia de raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, através de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas como forma de garantir contributos válidos para o problema de investigação.

Em Portugal, os *mass media*, à exceção da imprensa, continuam a ter um forte impacto e importância na divulgação da imagem organizacional, sendo os meios mais eficientes para a divulgação e projeção da imagem, seguidos de perto pelas redes sociais.

Este trabalho, mais do que apresentar o atual processo comunicacional das organizações militares através das redes sociais, apresenta contributos de melhoria desses processos, através da adoção de um conjunto de procedimentos validados e materializados no modelo de análise OASIS.

Palavras-chave:

Redes Sociais, Imagem, Comunicação, OASIS



Abstract

This research addresses the impact and importance of the use of social media for the dissemination and projection of the image of military organizations, making a diagnosis of the way these organizations communicate through social media.

The communication model OASIS is presented, which consists of a set of steps that, during the communication process, bring order and clairvoyance to the communication campaigns' planning, being in use by NATO and the British government, having been adopted as an analysis model in this study.

The study uses a deductive reasoning methodology, based on a qualitative research strategy, through bibliographical research and semi-structured interviews as a way of guaranteeing valid contributions to the research problem.

In Portugal, mass media, with the exception of the press, continue to have a strong impact and importance in disseminating the organizational image, being the most efficient means for the dissemination and projection of the image, followed closely by social media.

This work, rather than presenting the current communication process of military organizations through social media, presents contributions to improve these processes, through the adoption of a set of procedures validated and materialized in the OASIS analysis model.

Keywords

Social Media, Image, Communication, OASIS



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AM Academia Militar

C

CEMC Curso de Estado-Maior Conjunto

CEO *Chief Executive Officer*

D

DDP Divisão de Diplomacia Pública

E

ERC Entidade Reguladora para a Comunicação Social

EMGFA Estado-Maior-General das Forças Armadas

F

FAP Força Aérea Portuguesa

G

GNR Guarda Nacional Republicana

I

IUM Instituto Universitário Militar

M

MM *Mass Media*

O

OASIS *Objectives, Audience Insight, Strategy, Implementation and Scoring*

OCS Órgão de Comunicação Social

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OM Organização Militar

OP Opinião Pública

ORP Oficial de Relações Públicas

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PCom Plano de Comunicação

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

R

RP Relações Públicas

RS Redes Sociais



T

TII

Trabalho de Investigação Individual



Introdução

As redes sociais (RS), desde o início do século XXI, têm vindo a ganhar uma crescente popularidade a nível global encontrando-se, atualmente, enraizadas no cotidiano de um setor considerável da população, cujo dia a dia é influenciado pela informação, difundida através destas aplicações, de forma interativa.

O conceito *Web 2.0*¹ surgiu pela primeira vez em 2004, veiculado por Tim O'Reilly, CEO² da O'Reilly Media, sendo um marco irrefutável do início do declínio dos *mass media*³ (MM) (Tracy, 2008). O impacto da popularidade das RS tem sido de tal forma relevante que os MM sofreram perdas significativas nos lucros provenientes das campanhas de *marketing*⁴ e *branding*⁵ (Palmer e Koenig-Lewis, 2009).

Palmer e Koenig-Lewis (2009) afirmam que, devido à crise económica global, as empresas viram-se obrigadas a reduzir, nos seus orçamentos, as rubricas destinadas à publicidade, reorientando as suas estratégias comerciais publicitárias para canais *online*⁶, em detrimento dos canais televisivos tradicionais.

De acordo com um estudo da Forrester⁷, realizado em 2011, as empresas têm vindo a alterar gradualmente as suas prioridades de investimento publicitário para melhor se identificarem com os clientes da atualidade, atendendo a que estes clientes dominam perfeitamente as novas tecnologias e encontram-se devotos às RS (MarketingProfs, 2011).

O monopólio da informação, antes detida pelos MM, e a forma como a mesma é comunicada à audiência, saiu da sua esfera de influência e passou a residir em cada um dos utilizadores das RS que, além de continuarem a ser a audiência passiva, passaram agora a ter, também, contributo ativo para os conteúdos informativos sem limitação de tempo ou espaço. Por outro lado, as empresas, instituições ou organizações, passaram a ter a

¹ O utilizador da *internet* deixa o papel passivo da *web 1.0*, para passar a ser interativo, permitindo a partilha de informação e a colaboração com conteúdos (Alexander e Levine, 2008).

² Termo em inglês para *Chief Executive Officer (CEO)*, que é a pessoa que ocupa o mais alto cargo numa empresa ou instituição, responsável por tomar decisões executivas (Oxford, 2018).

³ Expressão inglesa para o conjunto de técnicas de difusão de mensagens (culturais, informativas ou publicitárias) destinadas ao grande público, tais como a televisão, a rádio e a imprensa (Porto Editora, 2003-2017).

⁴ *Marketing*, “conjunto de ações e técnicas que tem por objetivo a implantação de uma estratégia comercial nos seus variados aspetos, desde o estudo do mercado e suas tendências, até à venda propriamente dita e ao apoio técnico após a venda” (Porto Editora, 2003-2017).

⁵ *Branding*, processo pelo qual um produto, serviço, organização ou empresa se diferencia no mercado através de uma marca e/ou nome identificativo (Porto Editora, 2003-2017).

⁶ *Online*, atividades realizadas através da *internet* (Porto Editora, 2003-2017).

⁷ Forrester, é uma das firmas americanas de consultoria mais influentes do mundo, que se encontra cotada na Bolsa de Valores Nasdaq (Forrester, 2017).



possibilidade de conhecer a opinião pública (OP), em tempo real, assim como a forma como essa opinião pode afetar a sua imagem, podendo interagir de forma dinâmica com os seus clientes (Marktest, 2016).

A rapidez de contacto entre as empresas e os seus clientes, graças às RS, segundo a Marktest (2016), “permite detetar quase instantaneamente os movimentos de insatisfação ou de entusiasmo pela marca”, permitindo “ajustar” as “estratégias de comunicação” minimizando, assim, as falhas que afetem a imagem da instituição, ou potenciando as oportunidades entretanto reveladas. Interessa, então, explorar os conceitos de comunicação e imagem, com o intuito de entender como as RS, enquanto ferramentas de comunicação social, podem potenciar a imagem de uma organização militar (OM).

Considerando as potencialidades das RS e o facto de serem uma ferramenta eficaz e abrangente, com capacidade de chegar com maior facilidade à audiência das OM, assim como de conhecer a opinião dessa audiência em tempo real, destaca-se a pertinência do presente trabalho de investigação individual (TII).

Esta investigação insere-se no domínio dos elementos complementares, área do conhecimento das Ciências da Gestão, subárea do Comportamento Organizacional, e que tem como objeto de estudo analisar o impacto e a importância da utilização das RS para a divulgação e projeção da imagem das OM.

Atendendo à vasta abrangência do tema, afigura-se essencial fazer a sua delimitação (Santos e Lima, 2016, p. 44), no intuito de evitar a dispersão do estudo. Assim, atendendo às limitações do tempo, espaço e conteúdo, o estudo foi delimitado:

- i. à atual divulgação e promoção da imagem institucional, na vertente externa, do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), da Marinha, do Exército, da Força Aérea Portuguesa (FAP) e da Guarda Nacional Republicana (GNR) enquanto únicas OM em Portugal;
- ii. às RS Facebook, YouTube e Twitter, enquanto redes mais populares e com maior número de seguidores em Portugal.

Conforme esquematizado no Apêndice B, através do quadro 1 (quadro metodológico), o objetivo geral (OG) da investigação é analisar o impacto e a importância da utilização das RS para a divulgação e projeção da imagem das OM. Para alcançar o OG, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Caraterizar o impacto e a importância da utilização dos MM e das RS;
- OE2: Caraterizar o perfil dos utilizadores das RS e meios tecnológicos utilizados;



– OE3: Identificar o processo de utilização das RS pelas OM para a projeção e divulgação da imagem.

Definidos os OE, deduz-se a questão central (QC): Qual o impacto e a importância da utilização das RS na divulgação e projeção da imagem das OM?

Subsequentes à QC, enunciaram-se as seguintes questões derivadas (QD):

– QD1.1: Qual o impacto e a importância da utilização dos MM?

– QD1.2: Qual o impacto e a importância da utilização das RS?

– QD2.1: Quais as principais RS e como se caracterizam?

– QD2.2: Quem utiliza as RS, com que finalidade, com que meios tecnológicos e em que locais?

– QD3: Qual o processo utilizado pelas OM para a divulgação e projeção da imagem através das RS?

A investigação utiliza uma metodologia de raciocínio dedutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa, conforme preconizado na bibliografia de referência (Santos e Lima, 2016) do Instituto Universitário Militar (IUM).

Procedeu-se à consulta de documentação, bibliografia e estudos que permitiram clarificar os conceitos estruturantes, nomeadamente os conceitos de “Comunicação”, “Imagem” e “RS”, complementada com entrevistas semiestruturadas aos Oficiais de Relações Públicas (ORP) intervenientes na utilização e gestão de RS em ambiente organizacional.

As entrevistas realizadas permitiram diagnosticar o processo comunicacional através das RS, usando como modelo de análise o OASIS, infra abordado e desenvolvido ao longo deste trabalho. A aplicação deste modelo permitiu, no final da investigação, responder à QC e apresentar contributos de melhorias no processo de divulgação e projeção da imagem institucional das OM.

O presente relatório de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos, além da introdução e conclusões. No primeiro capítulo, dedicado ao enquadramento metodológico e conceitual, são abordados aspetos essenciais, no que concerne ao enquadramento metodológico da investigação, definidos os conceitos essenciais para o entendimento do objeto de estudo. No segundo capítulo “Redes sociais *versus* mass media”, procurou-se analisar a relevância dos MM (imprensa, rádio e televisão), no contexto contemporâneo, por forma a concluir sobre a sua relevância relativamente às RS, terminando com a caracterização das principais RS mais populares e utilizadas pela audiência portuguesa. O terceiro capítulo,



dedicado à caracterização dos utilizadores da RS em Portugal, no que concerne ao perfil dos utilizadores, com que finalidade utilizam as RS, assim como os meios tecnológicos empregues. No quarto capítulo é caracterizado o modelo de análise OASIS, adotado nesta investigação, por se encontrar aprovado e em utilização pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e pelo governo britânico. No quinto capítulo é analisada a utilização da RS pelas OM em Portugal, à luz do modelo OASIS, nas dimensões dos objetivos, audiência, estratégia, implementação e avaliação.

A investigação é encerrada com as conclusões, onde são enunciados contributos, sob a forma de recomendações, para um modelo de utilização das RS pelas OM.



1. Enquadramento metodológico e concetual

O presente capítulo tem como finalidade aprimorar o enquadramento metodológico já abordado, de forma sucinta na introdução, assim como apresentar os conceitos de comunicação, imagem e RS, adotados para este trabalho, considerando os distintos conceitos apresentados por diferentes autores, que nem sempre são convergentes.

1.1. Enquadramento metodológico

A temática em investigação centra-se na utilização das RS pelas OM, para averiguar a importância e impacto na divulgação e projeção da imagem organizacional. No decorrer da fase exploratória, tendo em consideração as “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (IUM, 2016), foi realizada a revisão de literatura (2016, p.45), dando-se especial enfoque à pesquisa bibliográfica, no intuito de conhecer o estado da arte, com pesquisas em obras, relatórios e trabalhos de investigação com crédito científico, que abordassem a temática deste TII. Embora se tenha evidenciado a pertinência do tema, não foi identificada bibliografia, ou doutrina, que aborde especificamente, o assunto em estudo, no âmbito das OM. A generalidade da bibliografia estuda a aplicação das RS no mundo empresarial, que não pode ser replicada *ipsis verbis* às OM, considerando a cultura secular que lhe está associada, o cariz conservador, em resumo, a resistência institucional à mudança (Ketter e Heskett, s.d. cit. por Pinho, 1996).

Considerando a temática complexa e ainda por explorar cientificamente, na fase exploratória, foram realizadas entrevistas a responsáveis ligados à comunicação em OM, peritos nesta matéria, que permitissem conhecer:

- i. a importância que as OM atribuem às RS no processo comunicacional;
- ii. o impacto e a importância da presença das OM nas RS para a divulgação e projeção da imagem institucional.

É opinião una que o processo comunicacional, para divulgação e projeção de imagem, tem como forte aliado as RS.

A rentabilização das RS no processo comunicacional carece, entre outros requisitos, da adoção de um modelo de utilização capaz de ir ao encontro das expectativas organizacionais e que se revele capaz de satisfazer as suas necessidades mediáticas. Neste âmbito, a OTAN encontra-se, atualmente, a realizar as suas campanhas #WEARENATO (NATO, 2017), utilizando, para tal, o modelo OASIS, que se encontra devidamente validado e implementado pelo governo britânico, através do seu plano oficial de comunicações (UK, 2017a).



O modelo OASIS, acrónimo para *Objectives, Audience Insight, Strategy, Implementation* e *Scoring*, é um conjunto de passos que, durante o processo comunicacional, auxiliam a trazer ordem e clareza ao planeamento de campanhas (UK, 2017b).

No percurso metodológico, a fase exploratória, através da pesquisa documental e entrevistas exploratórias, permitiu a compreensão do tema, a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos. Na fase analítica, a recolha de dados pretendeu responder às questões derivadas.

Na fase conclusiva, através da avaliação e discussão dos resultados, foi dada resposta à questão central, permitindo retirar conclusões e formular contributos para o conhecimento, sob forma de recomendações.

1.2. Enquadramento concetual

Com o fim da Guerra Fria, as OM têm vindo a ser empenhadas em áreas distintas que não apenas “fazer a guerra”. Tal como referiu Devereil (2014), as OM atuam em áreas como recrutamento, influência da OP e colheita da atenção política para a recolha de mais recursos, com a finalidade de construir um sentimento de confiança nas populações, com vista a garantir a integridade territorial e o clima de segurança. Este sentimento de confiança das populações é o elemento chave que só pode ser alcançado se existir um processo comunicacional que o materialize.

Embora Devereil (2014) delimite o seu pensamento ao conceito de comunicação e a sua relevância, neste TII é essencial a articulação de três conceitos chave: comunicação, imagem e RS, atendendo à sua interligação e adaptação ao tema, uma vez que estes conceitos se complementam.

Neste contexto, foram definidos os conceitos estruturantes que enformam a investigação, que se apresentam no Apêndice A.

2. Redes sociais *versus* mass media

Neste capítulo será estabelecida uma relação métrica entre os MM e as RS, comparando a evolução da *web 2.0* em relação à: (i) imprensa; (ii) rádio; e (iii) televisão, no intuito de apurar o impacto e a importância que as RS têm atualmente em Portugal. Serão também analisadas, comparativamente, as principais RS com maior representatividade em Portugal, com base nos estudos estatísticos da Globalwebindex (2017), Obercom (2017), Marktest (2018) e do Reuters Institute for the Study of Journalism (2017).

2.1. Caraterização dos mass media

2.1.1. Imprensa

Segundo os relatórios da Obercom (2017), o volume de vendas da imprensa em papel, de uma forma global, registou, em Portugal, quedas na ordem dos 12,2% entre os anos de 2015 e 2016, conforme constatável através da análise da figura 1, demonstrando a fragilidade do setor.

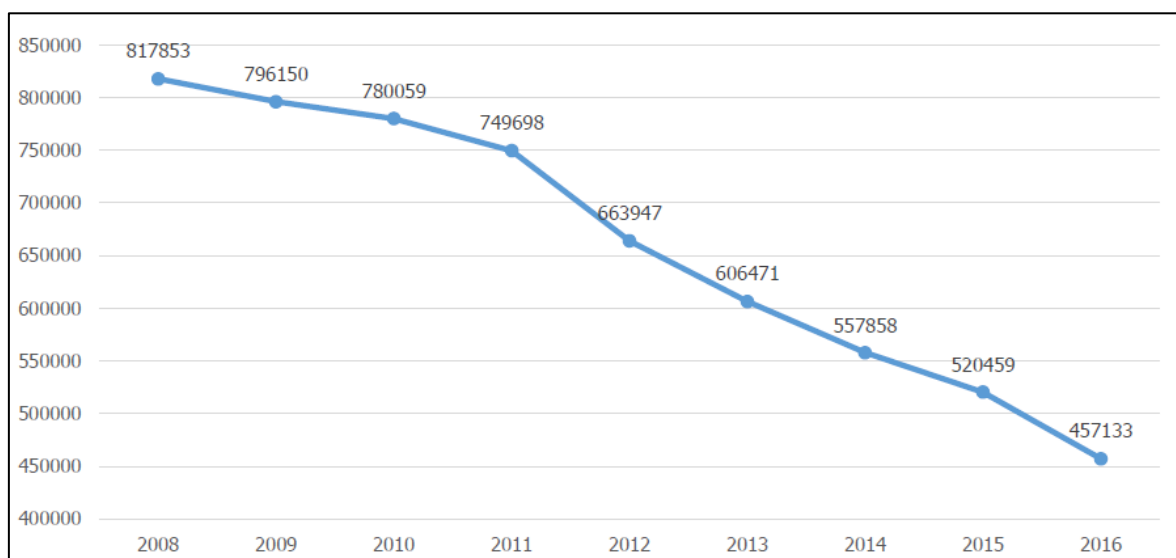


Figura 1 - Evolução da circulação impressa em papel

Fonte: (Obercom, 2017)

Associado ao registo negativo de vendas de jornais e revistas impressas, concorrem igualmente, de forma negativa, as audiências para a imprensa em formato físico, que acompanham as tendências de queda do volume de vendas, com registos negativos na ordem dos 14% de 2014 para 2015 e 2,9% de 2015 para 2016, como pode ser confirmado através da análise da figura 2, o que leva a perspetivar que o volume de vendas da imprensa impressa atingirá o valor de zero pontos percentuais no ano de 2024, (*vide* figura 4) não havendo uma relação direta entre o decréscimo das vendas com o aumento, ou diminuição, dos preços de capa.

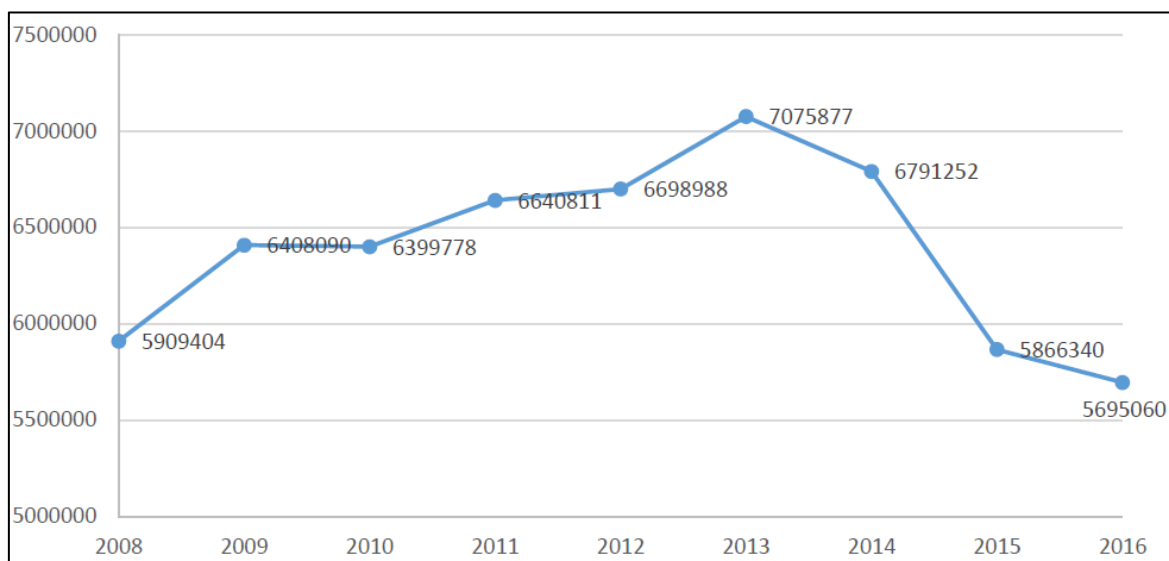


Figura 2 - Evolução global das audiências médias da imprensa em papel

Fonte: (Obercom, 2017)

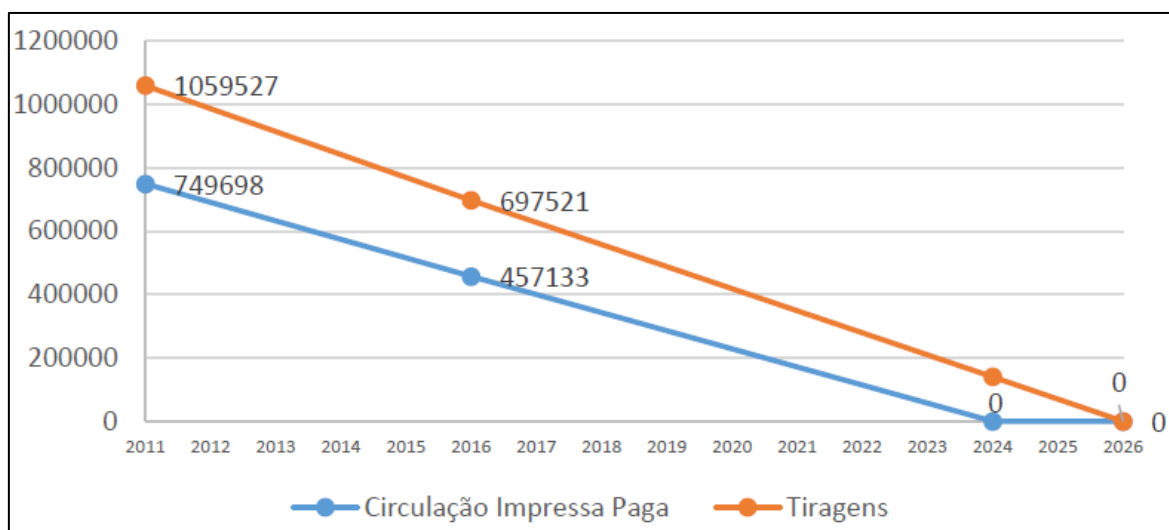


Figura 3 - Projeção de circulação de imprensa em papel

Fonte: (Obercom, 2017)

Analisando a figura 4, conclui-se ainda que, o investimento em publicidade, com recurso à imprensa impressa, tem registado uma queda progressiva (Obercom, 2017), em contraste com o investimento em publicidade *online* que demonstra uma tendência inversa, revelando um aumento progressivo.

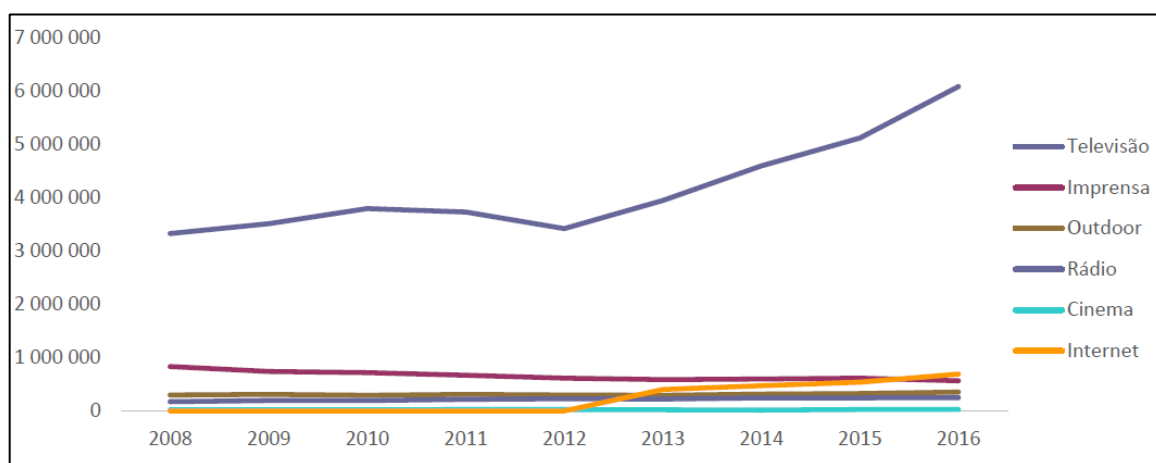


Figura 4 - Investimento publicitário na imprensa em papel

Fonte: (Obercom, 2017)

Segundo os relatórios da Obercom (2017), o consumo de informação por parte das audiências ativas e participativas, conjugado com a disponibilização dessa informação no momento e de forma gratuita, tornam o formato *online* mais adaptável às lógicas de consumo, independentes do tempo e do espaço, uma vez que a informação está à distância de um *click*, a qualquer hora e em qualquer lugar, quer seja através de um computador portátil, um *tablet*, ou um *smartphone*, especificidades estas, com que a imprensa em formato físico não consegue competir, registando-se uma tendência de consumo de informação, através das RS e de imprensa em formato digital (gratuito), inversa ao declínio registado pela imprensa em suporte físico.

Segundo afirma Streensen (2016), atualmente, o contacto com as notícias é estabelecido preferencialmente nas RS em detrimento da imprensa em formato papel.

2.1.2. Rádio

A rádio continua a ser um meio de comunicação social tradicional com pouca visibilidade no panorama da comunicação, entretanto, segundo o estudo da Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) de 2016, mantém a sua relevância no contexto nacional, sendo que 73% dos inquiridos afirmam ouvir rádio com regularidade (vide figura 5), facto que não surpreende, uma vez que a sociedade moderna passa parte significativa do seu dia em deslocamentos, sendo o único órgão de comunicação social (OCS) passível de ser consumido enquanto se conduz, conforme se comprova através da análise da figura 6, onde o autorrádio assume um papel de destaque, com 60,06% dos inquiridos a responder que este é o meio preferencialmente usado para escutar rádio.



Note-se que o investimento publicitário na rádio não teve flutuação relevante entre 2008 e 2016 (*vide* figura 4).

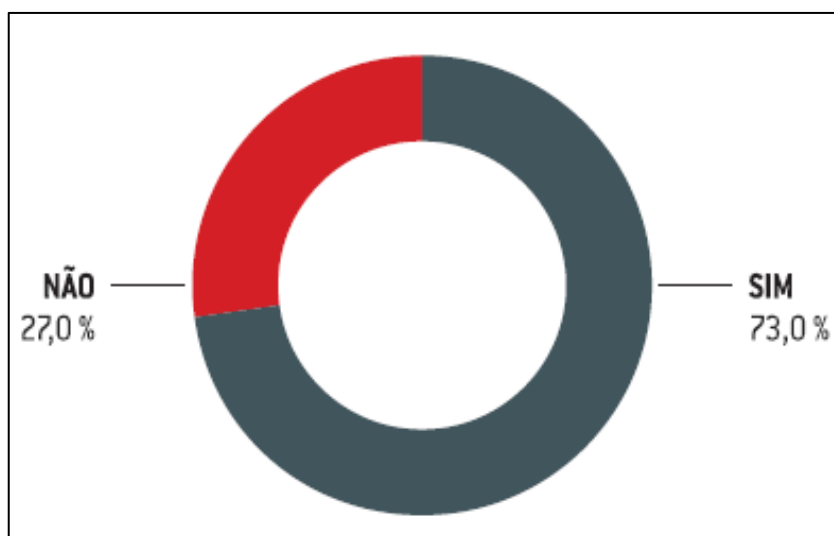


Figura 5 - Consumo de rádio (%)

Fonte: (ERC, 2016)

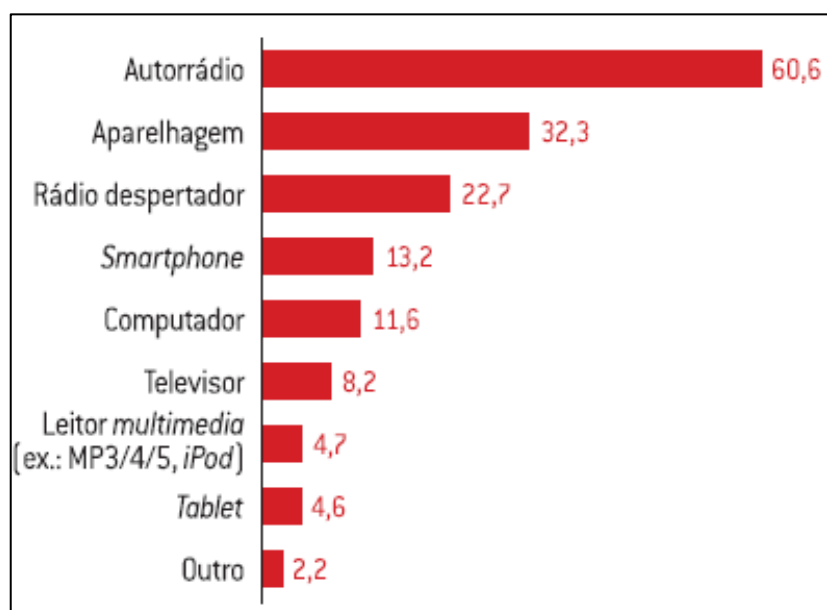


Figura 6 - Dispositivos usados para ouvir rádio (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Salienta-se que uma parte substancial dos inquiridos utiliza dispositivos para ouvir rádio, tais como o *smartphone*, entre outros equipamentos habitualmente ligados à *web*, sendo que, mesmo na faixa etária dos 15 aos 24 anos, o autorrádio lidera as preferências (*vide* figura 7).

	15 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	55 a 64 anos	65 ou mais anos
	n=99	n=133	n=149	n=136	n=106	n=120
Autorrádio	55,6	69,2	74,5	55,9	61,3	42,5
Aparelhagem	21,2	33,1	24,8	35,3	39,6	40,0
Rádio despertador	13,1	19,5	20,1	25,7	29,2	28,3
Smartphone	35,4	24,8	11,4	8,1	0,0	1,7
Computador	20,2	21,8	12,1	10,3	2,8	1,7
Televisor	11,1	9,8	6,7	9,6	3,8	8,3
Leitor <i>multimedia</i> (ex.: MP3/4/5, iPod)	18,2	8,3	2,7	1,5	0,0	0,0
Tablet	11,1	8,3	4,7	2,9	0,9	0,0
Outro	3,0	0,8	0,7	0,0	2,8	6,7

Figura 7 - Dispositivos utilizados para ouvir rádio, por idade (%)

Fonte: (ERC, 2016)

2.1.3. Televisão

Decorridos mais de 60 anos desde a primeira emissão televisiva em Portugal (RTP, 2018), a televisão continua a ser o OCS preferido entre 99% dos inquiridos do estudo da ERC (figura 8), não existindo variações significativas dos resultados em função das diferentes faixas etárias, não se confirmando, portanto, a ideia pré-concebida de senso comum que os mais jovens tenham eleito os conteúdos *online* em detrimento dos televisivos (figura 9). Em boa verdade, 98,5% dos inquiridos entre os 15 e os 24 anos é espetador regular de conteúdos televisivos, sendo que a relevância da televisão mantém-se enraizada na sociedade portuguesa.

O televisor é o aparelho predileto para o consumo de conteúdos segundo a ERC (2016), seguido do *smartphone*, conforme figura 10, como aquele que maior ênfase possui no consumo de conteúdos através de equipamentos informáticos.

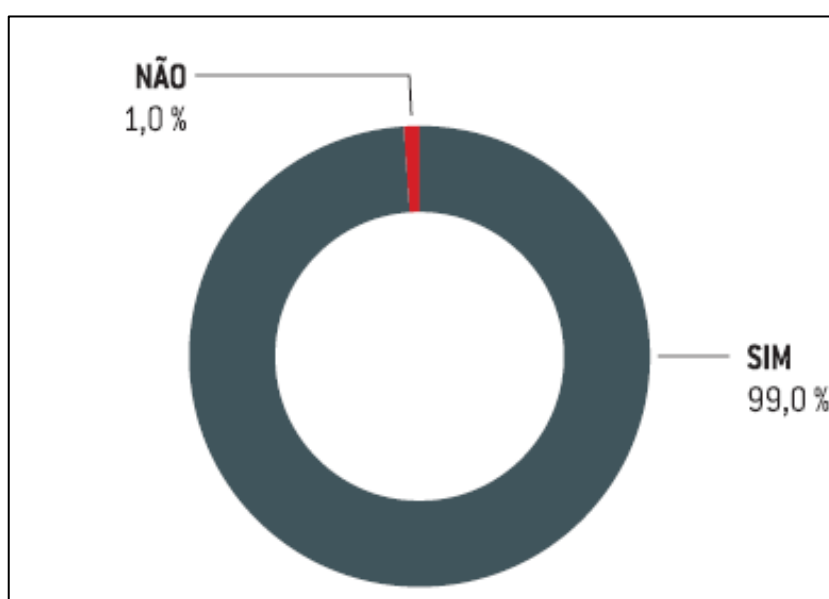


Figura 8 - Consumo de televisão (%)

Fonte: (ERC, 2016)

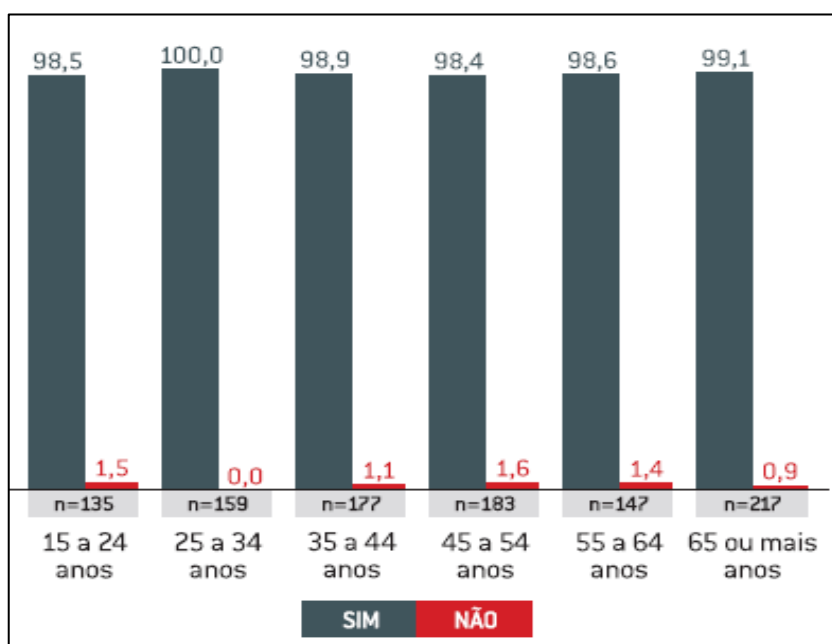


Figura 9 - Consumo de televisão em função da faixa etária (%)

Fonte: (ERC, 2016)

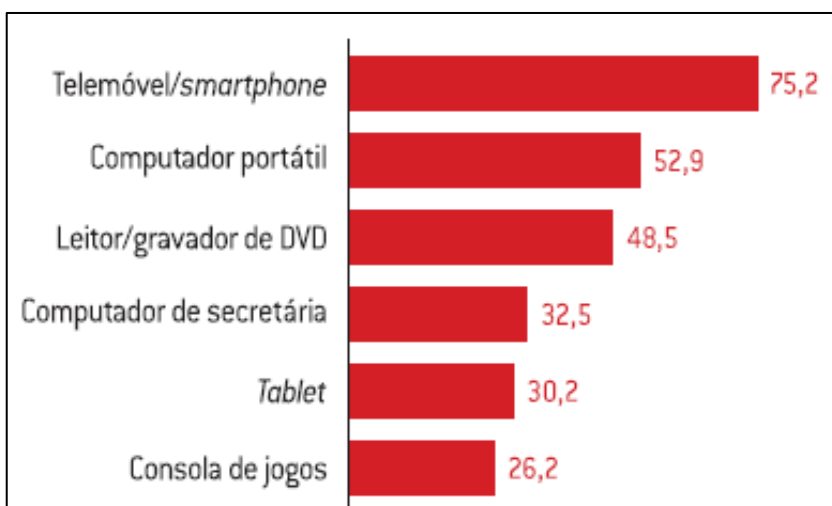


Figura 10 - Aparelhos usados na visualização de conteúdos televisivos através da *internet* (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Note-se que, embora o televisor seja o aparelho preferencialmente utilizado para consumir conteúdos informativos (figura 11), é logo seguido do *smartphone*, como o segundo dispositivo mais utilizado para assistir a emissões televisivas. Cumulativamente, é pertinente conhecer a natureza dos conteúdos consumidos pelos inquiridos. Segundo o estudo da ERC (2016), constata-se que os conteúdos televisivos primordialmente consumidos, com recurso a equipamentos *web*, são os conteúdos informativos com uma cota de 89,5%, logo seguidos de conteúdos recreativos (figura 12).



	Total	15 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	55 a 64 anos	65 ou mais anos
		n=93	n=135	n=165	n=166	n=142	n=210
Televisor	98,4	98,9	97,0	95,8	98,8	99,3	100,0
Computador (secretária/portátil)	13,6	19,4	28,1	21,2	10,2	6,3	3,3
Tablet	5,0	12,9	13,3	7,3	2,4	0,0	0,0
Smartphone	6,1	16,1	12,6	9,1	3,6	0,7	1,0

Figura 11 - Dispositivos utilizados para consumo de conteúdos informativos em função da faixa etária (%)

Fonte: (ERC, 2016)

No que ao consumo de conteúdos informativos por dispositivo diz respeito, em função da faixa etária, surge novamente a televisão como o aparelho de uso preferencial, em todas as faixas etárias e, de forma transversal, com taxas de utilização superiores a 95,8%. Logo seguido da televisão, surgem os dispositivos *web*, com taxas individuais de utilização inferiores a 28,1% (figura 11).

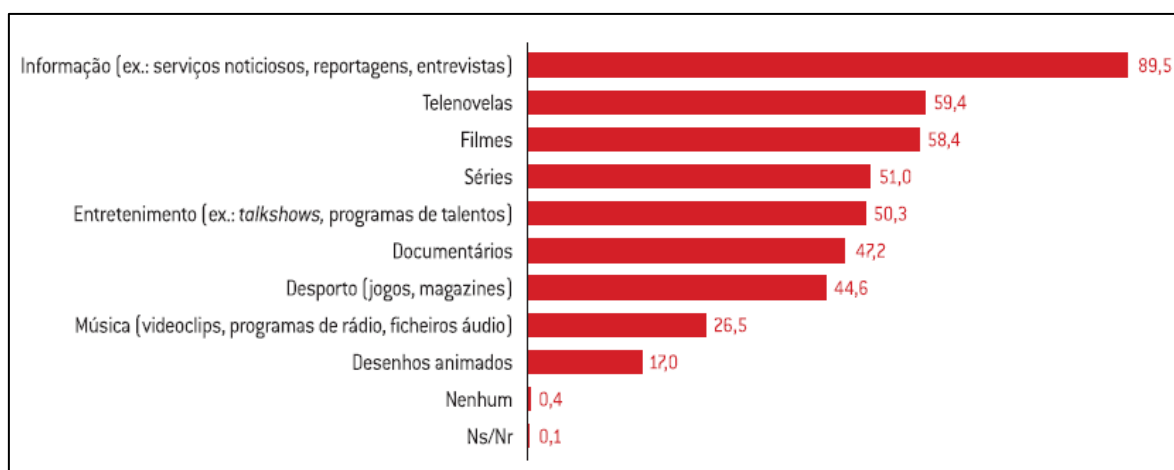


Figura 12 - Conteúdos audiovisuais consumidos (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Note-se que, até fora de casa, a maioria dos inquiridos (81,9%) referiram que para aceder a conteúdos informativos, continua a ser a televisão a eleita, contra 18,5% que recorrem ao *smartphone* e 10,9% ao computador (figura 13).

Televisor	81,9
Computador (secretária/portátil)	10,9
Tablet	9,1
Smartphone	18,5
Ns/Nr	0,7

Figura 13 - Meios tecnológicos utilizados para acesso a conteúdos informativos fora de casa (%)

Fonte: (ERC, 2016)



O estudo da ERC (2016) foi mais longe e questionou os seus inquiridos sobre a dificuldade que sentiriam em serem privados de uma, ou mais, atividades audiovisuais (figura 14).

A maioria (65,5%) respondeu que, a maior dificuldade seria deixarem de ver televisão, o que demonstra os hábitos dos portugueses relativamente a este MM.

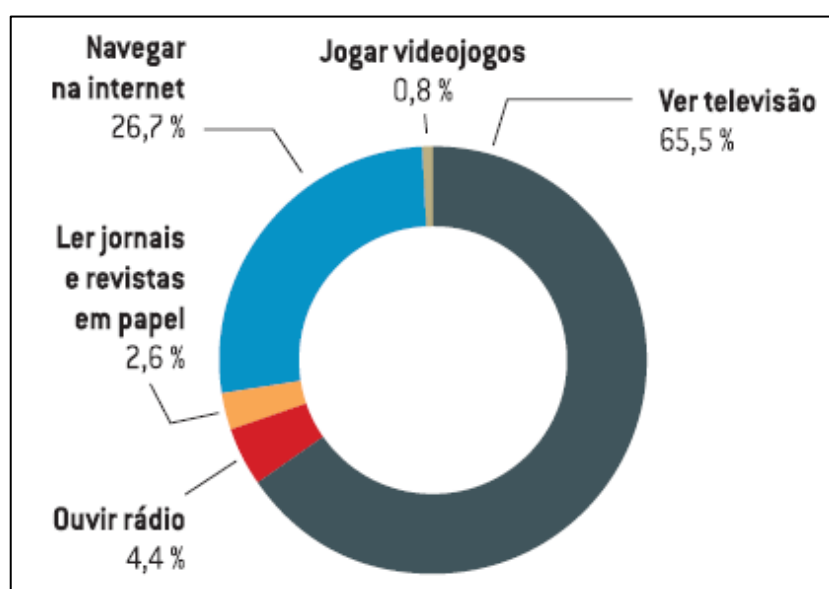


Figura 14 - Práticas de consumo de conteúdos audiovisuais (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Embora os resultados interpretados da figura 14, sejam referentes à totalidade das respostas dos inquiridos, quando se analisam as respostas compartimentadas em função da faixa etária (figura 15), denota-se uma inversão parcial dos resultados.

Analisadas as respostas dos inquiridos entre os 15 e os 24 anos, a dificuldade em deixar de navegar na *internet* ganha uma expressão de 66,7%, contra 28,1% que respondeu ter mais dificuldade em deixar de ver televisão. No entanto a dificuldade em deixar de navegar na *internet* vai-se esbatendo em função do avanço da idade dos inquiridos.

Em suma, conclui-se que, à exceção da imprensa, a televisão e a rádio são os OCS com maior impacto nas audiências, constituindo-se como os meios mais importantes e mais eficientes para divulgar e projetar a imagem das OM, ficando desta forma respondida a QD1.1.

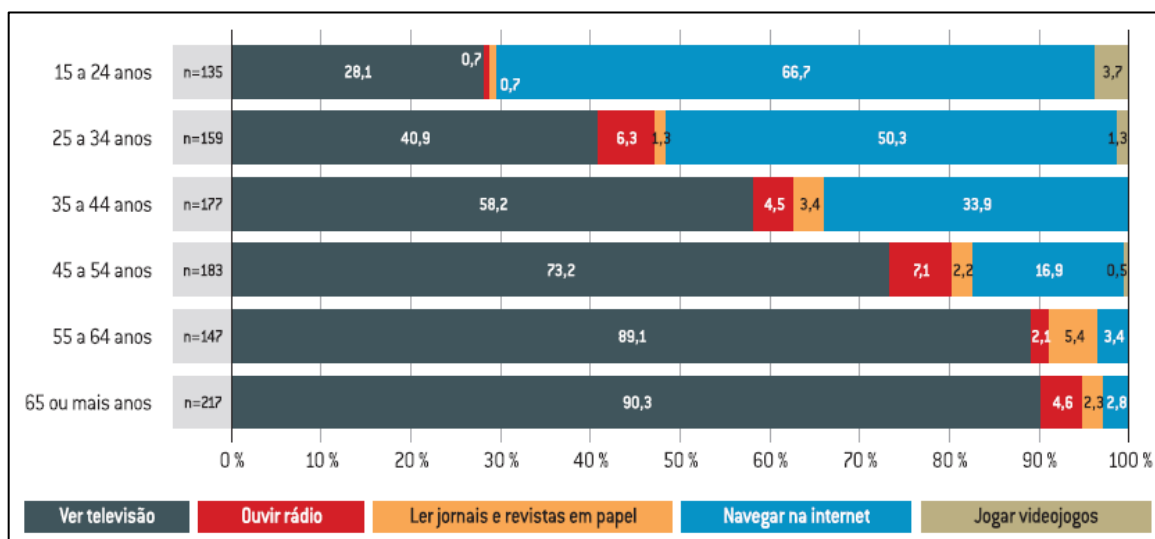


Figura 15 - Práticas de consumo audiovisual em função da idade (%)

Fonte: (ERC, 2016)

2.2. Caracterização das principais redes sociais

O estudo da Globalwebindex (2017) afirma que Portugal tem uma taxa de penetração da *internet* de 70,4%, sendo que, segundo o estudo do Reuters Institute for the Study of Journalism (2017), o Facebook ocupa o primeiro lugar no *ranking* das RS mais populares a nível nacional (figura 16), à semelhança do que sucede a nível internacional (figura 17).




Rank	Brand	For news	All
	1 Facebook	54% (-9)	76%
	2 YouTube	20% (+3)	62%
	4 Twitter	6% (+1)	15%

Figura 16 - *Ranking* das redes sociais mais populares em Portugal

Fonte: Adaptado de (Reuters, 2017)

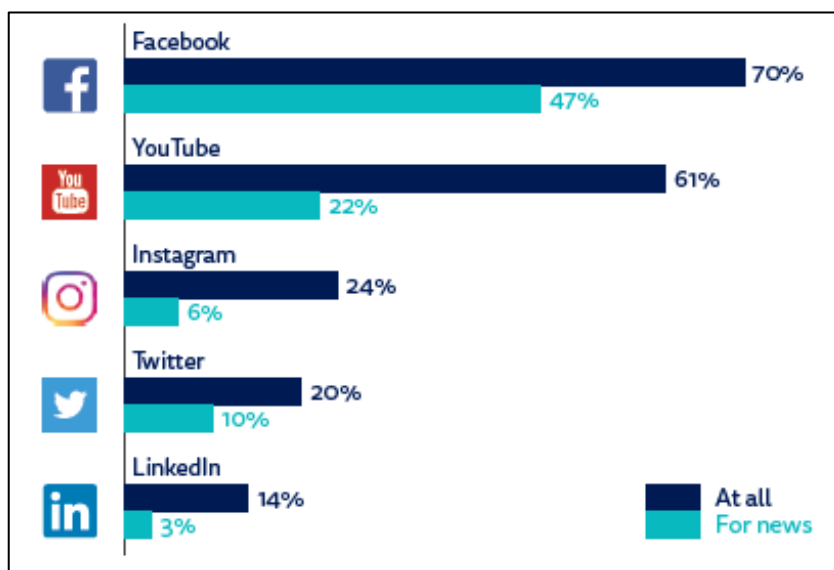


Figura 17 - Ranking das redes sociais mais populares internacionalmente

Fonte: (Reuteurs, 2017)

O papel das RS tem vindo a ganhar destaque significativo desde a sua criação, no entanto, seria enganador e exagerado afirmar que o poder alcançado por este meio de comunicação é de tal forma relevante que determinou a vitória de Donald Trump nas eleições presidenciais norte-americanas, dado que a maior parte dos cidadãos norte-americanos continua a ter acesso aos conteúdos informativos através da televisão (Reuteurs, 2017), à semelhança do que sucede em Portugal.

No subcapítulo anterior foram analisados os MM, contrapondo a sua representatividade estatística, face às RS, tendo-se concluído que os OCS tradicionais ainda mantêm uma representatividade muito elevada junto das audiências, não obstante dessa representatividade variar em função das faixas etárias. Constatou-se também que, dos OCS com maior representatividade a nível nacional, é a televisão que supera, em muito, o consumo de conteúdos audiovisuais com recurso a aplicativos *web*.

Ainda que seja a televisão a liderar o consumo de conteúdos audiovisuais, sendo a fonte primordial e de eleição para consumo de informação, as RS encontram-se em franca expansão, conquistando audiências de forma progressiva e geométrica na generalidade dos países.

Quando analisado o intervalo temporal entre os anos de 2013 e 2017 (figura 18), denotando-se claramente, no panorama internacional, a queda acentuada no recurso à imprensa para o consumo de informação. Segundo o Reuters Institute for the Study of Journalism (2017), a maior mudança nos hábitos de consumo pelas audiências deu-se,



precisamente, pela consulta de notícias através de RS como o *Facebook* e o *Twitter*. 67% dos utilizadores das RS nos Estados Unidos da América, além de consumirem conteúdos informativos através da televisão, consomem igualmente conteúdos informativos com recurso à *web*, sendo que, apenas 2% usam exclusivamente as RS para se manterem a par das notícias.

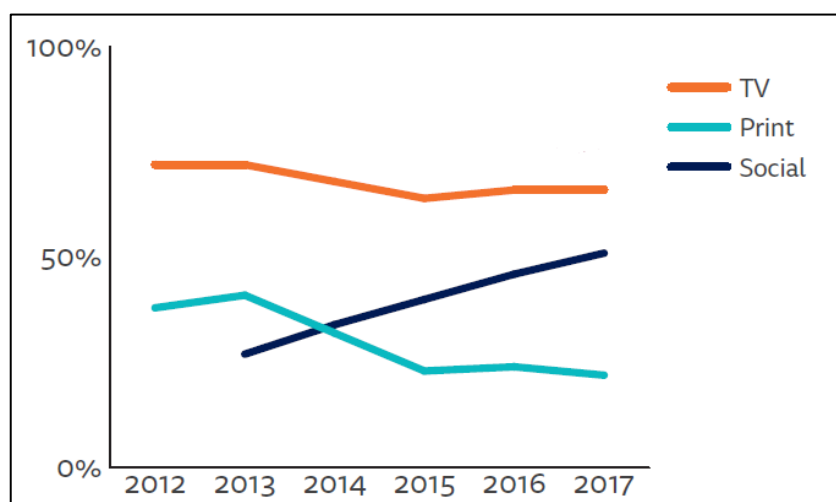


Figura 18 - Fonte de notícias usadas pelas audiências internacionalmente

Fonte: Adaptado de (Reuters, 2017)

Os dados estatísticos, relativamente aos números que contrapõem os MM e as RS, isto é, quando se analisam diferentes grupos etários, os resultados geracionais dividem as tendências de consumo de informação através das fontes utilizadas para o acesso a esses conteúdos. De forma transversal a todos os países auscultados no estudo do Reuters Institute for the Study of Journalism (2017), incluindo Portugal, a franja populacional mais jovem encontra-se mais propensa ao recurso às RS e a conteúdos digitais disponibilizados pela *internet* como fonte principal de informação, enquanto os grupos de idade mais avançada mantêm-se fiéis aos MM.

Conforme a figura 19, para os países auscultados no estudo do Reuters Institute for the Study of Journalism (2017) onde se inclui Portugal, em média, as audiências entre os 18 e os 24 anos de idade, na sua maioria (64%) consomem conteúdos informativos *online* (publicações digitais, incluindo em RS), dos quais 33% usam como fonte principal de informação as RS. Apenas 24% da audiência recorre à televisão, 5% à imprensa e 4% à rádio. No entanto, as tendências evolutivas (figura 19), para a média dos vários países auscultados pelo Reuters Institute for the Study of Journalism, apresentam indícios para os quais Portugal pode caminhar, pelo que, os dados concretos, no panorama nacional, mostram



que os portugueses continuam a preferir a televisão para aceder a conteúdos informativos, mesmo nas faixas etárias entre os 18 e os 24 anos.

No extremo oposto, para a amostra dos 55 e mais anos de idade, metade dos inquiridos (51%) prefere aceder a conteúdos informativos através da televisão, tendo valores menos expressivos para a visualização através da imprensa (11%), ou através da rádio e das RS, ambas com 7%. Para tal, 28% dos inquiridos afirmou aceder a conteúdos informativos em formato digital (incluindo RS) e apenas 10% usa preferencialmente as RS para aceder a estes conteúdos.

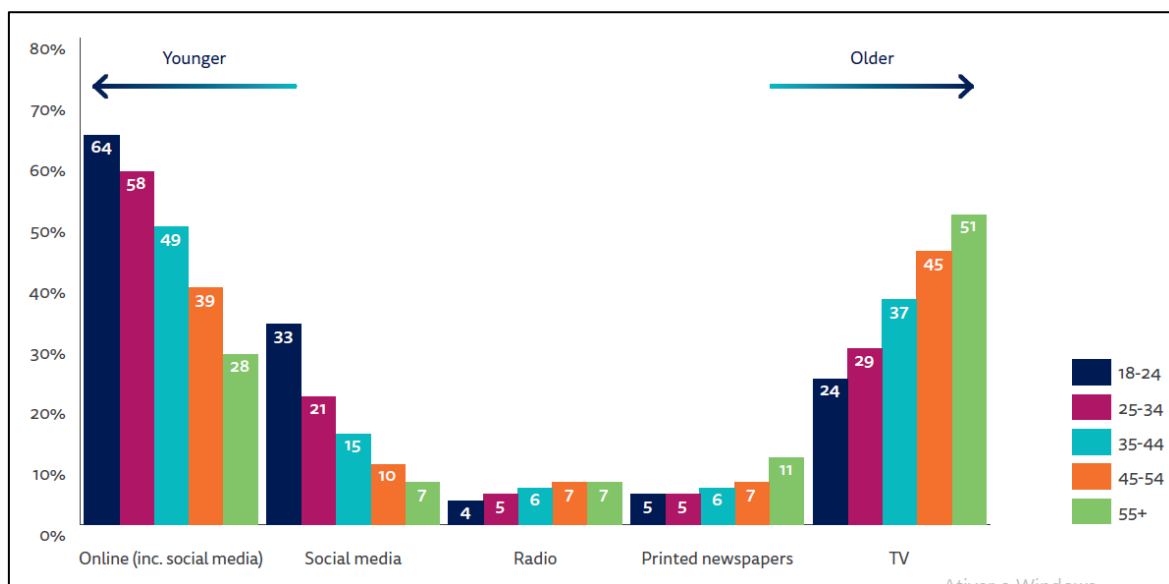


Figura 19 - Fontes de notícias utilizadas pelas audiências em função da faixa etária

Fonte: (Reuteurs, 2017)

Com os factos até aqui apurados, considera-se respondida a QD1.2, concluindo-se que a utilização das RS em Portugal, além de importante, tem impacto significativo para a divulgação e projeção da imagem das OM, uma vez que, os próprios MM têm como fonte de informação as RS. A título de exemplo, a publicação da GNR, na sua página oficial do Facebook, em 25/10/2016, relativa à recuperação de uma criança perdida, alcançou mais de 4,2 milhões de pessoas (GNR, 2017, p. 71).

2.2.1. Facebook

O Facebook é uma plataforma de RS onde os utilizadores podem postar comentários, partilhar fotos e *links* para notícias ou outros conteúdos de interesse na *web*, jogar, manter conversações em tempo real e transmitir vídeos ao vivo. O conteúdo partilhado pode ser disponibilizado publicamente ou apenas entre um grupo restrito de utilizadores (amigos, familiares ou conhecidos) ou com uma única pessoa (Alba e Stay, 2008; Recuero, 2009).



Os utilizadores do Facebook têm acesso a um leque variado de funcionalidades, desde procurar amigos e conhecidos por endereço de *email*⁸, escola, ou apenas digitando um nome ou local para pesquisa. Quando os utilizadores se tornam *Amigos* na plataforma, podem ver todos os perfis uns dos outros, incluindo informações de contacto. As notificações por *email* permitem que os utilizadores saibam quando novos *Amigos* optaram por adicioná-los à lista ou quando alguém enviou uma mensagem. Possibilita criar grupos, que podem incluir qualquer tipo de ligações, desde escolas a passatempos e interesses comuns. Os grupos podem ser públicos e estar disponíveis para todos os utilizadores do Facebook, ou privados, o que significa que apenas os convidados podem participar e visualizar as discussões. Da mesma forma, o recurso *Eventos* permite que os *Amigos* organizem festas ou encontros físicos. Os utilizadores também podem tornar-se fãs de tudo, desde pessoas, a organizações, programas de televisão, filmes e músicos (Wisegeek, 2018a).

O Facebook funciona através de perfis e comunidades, em que é possível adicionar aplicações, tais como ferramentas e jogos, assim como é dada a possibilidade, ao utilizador, de criar aplicações na plataforma. É também considerada uma das RS que maior privacidade oferece ao utilizador, uma vez que, está na autodeterminação deste, autorizar quem pode aceder aos conteúdos por si publicados (Ellison, Steinfield e Lampe, 2007).

O Facebook é, de acordo com os dados da Statista (2018), a plataforma com maior número de contas ativas em todo o mundo, totalizando mais de 2 mil milhões em abril de 2018. Segundo Daniel Nations (2018), a principal razão para o rápido crescimento e popularidade do Facebook é a sua exclusividade e capacidade de atrair pessoas e organizações.

2.2.2. YouTube

O YouTube é um *website*⁹, e uma RS, recentemente adquirido pela Google em 2006, concebido para partilha de vídeos. Cerca de 1,5 biliões utilizadores em todo o mundo possuem contas no *website* que permitem fazer *upload*¹⁰ de vídeos que qualquer pessoa pode visualizar. A cada minuto, mais de 35 horas de vídeo são carregadas no YouTube. Como os ficheiros em formato vídeo ocupam muito espaço digital para serem enviados por *email*, ao

⁸ Termo inglês para correio eletrónico.

⁹ Termo inglês para “página de *internet*” (Porto Editora, 2003-2017).

¹⁰ Termo inglês para “envio de dados de um computador local para um computador remoto” (Porto Editora, 2003-2017).



serem carregados no YouTube, podem ser compartilhados simplesmente enviando ao destinatário um *link*¹¹ do vídeo (DU, 2018).

Fundado em 2005, atualmente o YouTube é uma das RS mais populares para partilha de vídeos em grande escala, estando disponível na maioria dos países e em mais de cinquenta idiomas diferentes. Para tal, qualquer pessoa com uma ligação à *internet* pode partilhar conteúdos no YouTube, sejam organizações com avultados orçamentos, ou qualquer indivíduo com um *smartphone*. Esta RS permite visualizar vídeos, podendo aplicar diversos filtros de pesquisa, tais como: (i) popularidade; (ii) data de publicação; (iii) palavras-chave. A ferramenta permite descarregar vídeos de autoria própria e comentar vídeos existentes, através de mensagens instantâneas, assim como partilhar vídeos com outras RS (Collins, 2017).

2.2.3. Twitter

O Twitter é uma RS que, desde o seu lançamento em 2006, se tornou muito popular entre os utilizadores, especialmente no mercado mais jovem, contabilizando, atualmente, 313 milhões de utilizadores (Socialbakers, 2018). Desde então, foi integrado em várias RS, como o MySpace e o Facebook. A premissa principal do Twitter é servir como um destino para descobrir o que alguém está a fazer a qualquer momento. Os utilizadores têm uma conta com um *status*¹² que pode ser atualizado de variadas formas, através de um navegador da *web*, mensagem de texto, *email*, ou através de outras RS, como por exemplo, o Facebook (Wisegeek, 2018b).

A grande vantagem do Twitter é a rapidez e facilidade de leitura das publicações dos utilizadores. Permite acompanhar centenas de outros utilizadores, através da leitura das suas publicações com um simples olhar, sendo, segundo Gil (2018) a RS “ideal” para o mundo moderno. O Twitter possui uma restrição de tamanho de mensagem intencional para manter as publicações fáceis de perceber, sendo que cada entrada, designada por “*tweet*”, encontra-se limitada a 280 caracteres. Este limite de tamanho promove o uso focado e inteligente da linguagem, o que torna os *tweets* muito inteligíveis, constituindo-se, como uma restrição que faz do Twitter uma RS popular (Gil, 2018).

Caraterizadas que foram as três principais RS a nível nacional, conforme delimitado, considera-se respondida a QD2.1.

¹¹ Termo inglês para endereço eletrónico de uma página da *internet*.

¹² Termo inglês para situação.





3. Utilizadores das redes sociais em Portugal

Conhecidas as RS com maior representatividade em Portugal, é fundamental conhecer as audiências que usam essas plataformas pois, só assim, é possível fazer chegar a mensagem que determinada organização pretende difundir, através das RS mais eficientes e populares, adequando os conteúdos a publicar, em função dos objetivos estratégicos que a organização pretende atingir e do setor da população (audiência) que pretende alcançar, garantindo a divulgação e projeção da imagem organizacional.

Nesta senda, o presente capítulo traça um perfil do utilizador das RS em Portugal, a finalidade com que o utilizador acede às RS e os meios tecnológicos com que acede à *web* e, por conseguinte, às RS, conforme OE2 definido.

3.1. Perfil do utilizador

Conhecer o perfil do utilizador das RS em Portugal é determinante para traçar estratégias de comunicação que sejam eficientes a fazer passar a mensagem institucional. Desde que a mensagem tenha uma audiência definida, deverá ser adotada a estratégia de comunicação em função do utilizador das RS, devendo ser consideradas as suas características, que mais à frente são enunciadas.

Conhecer o máximo de características possíveis sobre as audiências é essencial para uma otimização das campanhas com recurso às RS, pelo que é necessário identificar e priorizar as audiências, através de um processo que Austin e Pinkleton (2008) apelidam de “segmentação”. Neste processo é necessário entender, de forma aprofundada, os interesses, necessidades, preocupações, crenças e comportamentos das audiências.

As audiências são subcategorias de *stakeholders*¹³, portanto, considerando que as relações públicas (RP) se concentram no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos, a organização terá que se questionar, introspectivamente, sobre quem beneficia das suas atividades, direta e indiretamente, e de quem a organização depende para atingir as metas estabelecidas, tanto a curto como a longo prazo.

De acordo com Austin e Pinkleton (2008), as audiências podem ser segmentadas por várias características:

¹³ Termo inglês para “partes interessadas” (Linguee Dictionary, 2017), este conceito inclui todas as entidades/grupos que têm influência ou são influenciados de forma direta, ou indireta, na atividade da organização.



- *Demográficas*, onde estão incluídas categorias de senso comum, tais como, idade, sexo, raça ou etnia, nível educacional, profissão, agregado familiar, rendimento familiar, estado civil, local de residência, orientação política e a religião;
- *Psicológicas*, onde se incluem a personalidade, atitude, valores intrínsecos, crenças e estilo de vida, sendo que estas características psicológicas auxiliam a identificar as expectativas, receios e interesses que ajudam, ou prejudicam, a comunicação e os objetivos organizacionais;
- *Sociológicas* que, segundo Broom e Dozier (1990), podem ser subsegmentadas em:
 - i. *influência encoberta*, das entidades que detêm, indiretamente, poder sobre a audiência, que pode afetar diretamente o sucesso da estratégia organizacional;
 - ii. *posição*, dos líderes que se constituem como *stakeholders*, podem influenciar opiniões da audiência em largo espectro;
 - iii. *reputação*, de entidades que, pelo seu crédito social, influenciam as opiniões e comportamentos das audiências;
 - iv. *filiação organizacional*, de pessoas de interesse que constituem elites sociais com capacidade de influenciar opiniões;
 - v. *papel no processo de decisão*. Num ambiente organizacional, os comités de decisão são constituídos por indivíduos com poder de influenciar as estratégias a adotar.
- *Comportamentais*, em que os padrões de consumo e histórico de consulta da organização, podem fornecer informações úteis sobre quem recorre, a esta, com intenção de consumir os seus produtos, ou pelo contrário, quem a rejeita;
- *Comportamentos comunicacionais*, em que se incluem as audiências em latência que, apesar de não se encontrarem ativos são relevantes para a organização, assim como as audiências ativas que acompanham e recorrem à mesma.

Segundo Grunig e Hunt (1984), para conhecer os comportamentos das audiências, é necessário conhecer os níveis de *awareness*¹⁴ relativamente às audiências que acompanha, ou não, a atividade organizacional.

Quando se pretende conhecer o perfil do utilizador das RS, é necessário conhecer primeiro os seus hábitos de acesso à *internet*. Para tal, o presente estudo sustenta-se nas estatísticas oficiais da ERC (2016) que mostram o panorama nacional, que está longe de ser homogéneo nas diferentes regiões de Portugal. Enquanto no Algarve a taxa de utilização regular da *internet* (pelo menos uma vez por semana) é de 72%, na Grande Lisboa é de 67,9%, na zona Centro 60,1%, no Alentejo 58,2% e na zona Norte 53,3% (figura 20).

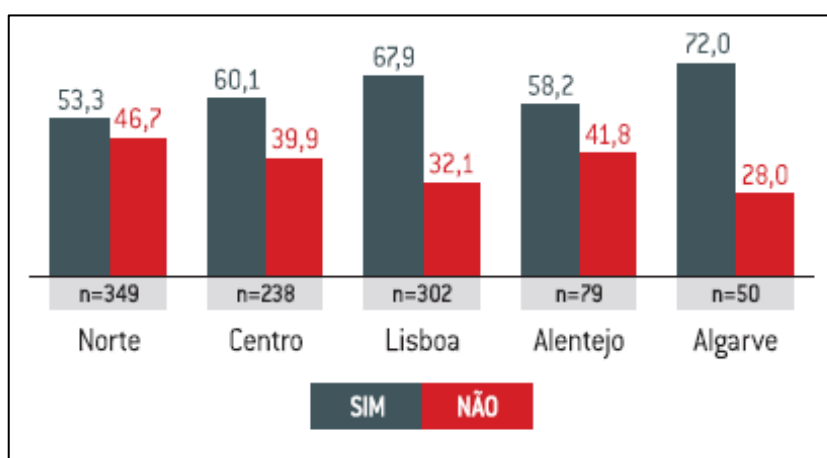


Figura 20 - Utilizadores regulares de *internet* por região (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Quando se pretende conhecer a regularidade com que os utilizadores portugueses acedem à *internet*, por exemplo, uma vez por semana, conclui-se que, pouco mais de metade dos utilizadores (60,5%) se ligam com regularidade (figura 21), o que, segundo a ERC (2016) não reflete a realidade sobre o discurso da digitalização em Portugal, sendo que, os dados da Eurostat (2018) revelam que Portugal é dos países da União Europeia cujas taxas de indivíduos que não acedem regularmente à *web* é maior, ficando apenas à frente da Itália, Grécia, Bulgária e Roménia.

¹⁴ Termo em inglês, utilizado em *marketing* para designar o estudo da perceção do consumidor relativamente às marcas (Aranha, 2017).

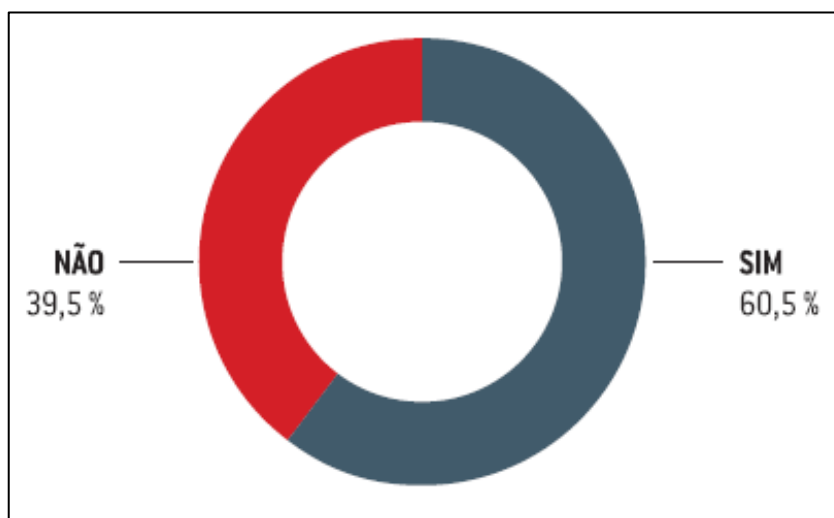


Figura 21 - Utilizadores de internet (pelo menos uma vez por semana)

Fonte: (ERC, 2016)

Outra variável sociodemográfica pertinente, relativamente aos hábitos de acesso à rede, essencial para definir objetivos estratégicos de comunicação é a idade. Aqui verifica-se que, na faixa etária entre os 15 e os 24 anos, 96,3% dos utilizadores acedem à internet com uma regularidade de pelo menos uma vez por semana, sendo que estes valores decrescem progressivamente, até aos 11,5%, nas faixas etárias dos 65 ou mais anos. Constata-se igualmente que, à medida que diminuem as percentagens dos utilizadores com acessos frequentes à *internet*, aumentam as percentagens dos utilizadores que não acedem à *web*, ou que acedem com uma frequência inferior a uma vez por semana, conforme ilustrado na figura 22.

A figura 22 demonstra o fosso etário existente em Portugal, no que diz respeito às novas tecnologias, não obstante do esforço governamental para a literacia digital junto da população sénior (ERC, 2016).

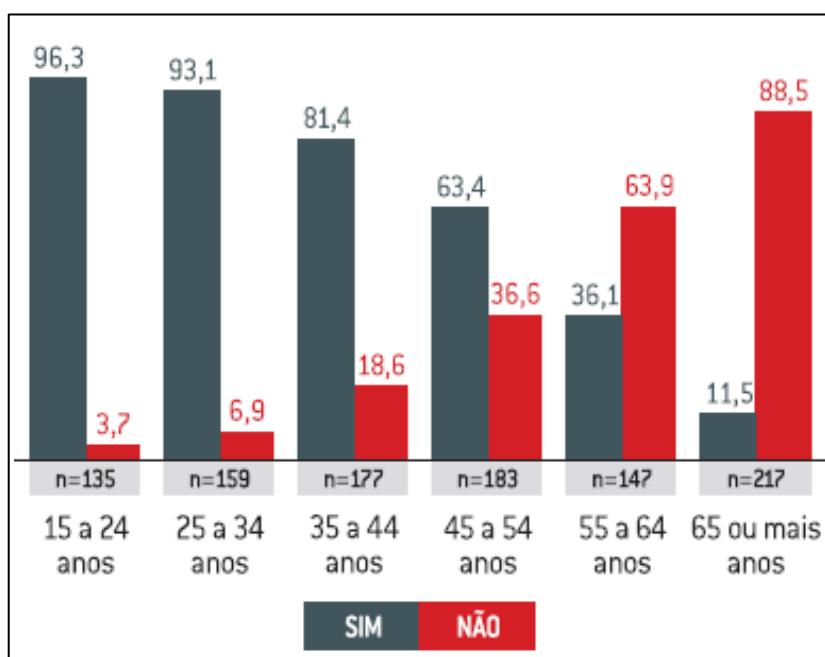


Figura 22 - Utilizadores regulares de internet, por idade (%)

Fonte: (ERC, 2016)

3.2. Finalidade da utilização das redes sociais

Conhecida a realidade nacional no que concerne ao acesso à *internet*, falta conhecer a finalidade com que os utilizadores navegam na *internet*.

A figura 23 mostra que os utilizadores regulares da *web*, quando acedem à rede, 87% dos acessos são realizados no intuito de enviar e rececionar correio eletrónico e 79,9% dos acessos visam utilizar as RS, sendo estas as duas principais atividades realizadas *online*.

Dos inquiridos, 68% acedem à rede para o envio de mensagens escritas, através de aplicações que funcionam em exclusividade com a *internet*, tais como Messenger, iChat e Whatsapp.



Figura 23 - Atividades realizadas na internet (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Realça-se o facto de os acessos às *Social Media* representarem 79,9% das atividades dos utilizadores, enquanto os acessos às *Social Networking* ficam-se apenas pelos 25%.

A análise na perspetiva do género não revela diferenças significativas nos hábitos de acesso à *web*. Conforme a figura 24, inversamente à utilização do *email*, em que a utilização por homens (89,8%) é superior à das mulheres (84,2%), no acesso às RS são as mulheres (81%) que encabeçam a maior percentagem relativamente aos homens (78,7%), apesar de não existir uma diferença expressiva de género.

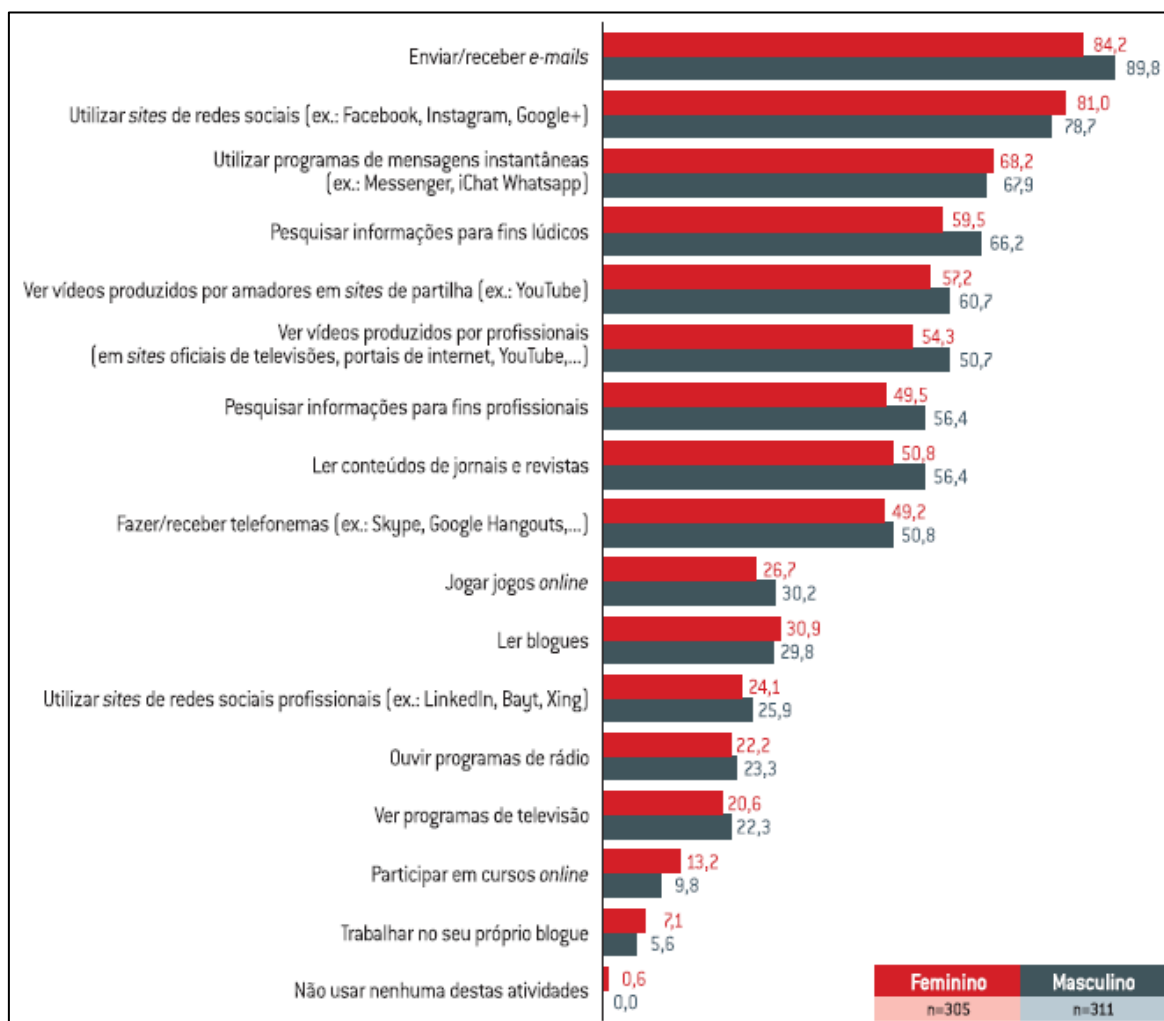


Figura 24 - Atividades realizadas na internet, por género (%)

Fonte: (ERC, 2016)

3.3. Meios tecnológicos e local de acesso

Segundo o estudo da ERC (2016), o acesso à *internet* através de *smartphones*, superou o uso dos computadores no que diz respeito aos serviços de mensagens via *web*, com recurso a aplicações como o Whatsapp, Messenger e iChat, entre outras (figura 25), principalmente nas faixas etárias entre os 15 e os 44 anos.

	15 a 24 anos n=130	25 a 34 anos n=148	35 a 44 anos n=144	45 a 54 anos n=116	55 a 64 anos n=53	65 ou mais anos n=25*
Computador (secretária/portátil)	44,6	50,0	40,3	37,1	32,1	20,0
Smartphone	66,2	61,5	45,8	23,3	17,0	8,0
Tablet	13,8	21,6	15,3	7,8	5,7	0,0
Não uso a internet para esta atividade	13,1	18,2	31,9	43,1	58,5	72,0
Ns/Nr	0,0	0,0	0,7	52,2	1,9	0,0

Figura 25 - Dispositivos utilizados para aceder a serviços de mensagens, por idade (%)

Fonte: (ERC, 2016)



Para o acesso às RS, os *smartphones* são os dispositivos de eleição para 43,7% dos inquiridos, enquanto 38,3% utilizam-nos para enviar e receber *emails*. Ainda assim, no momento de aceder às RS, continua a ser o computador (64,8%) quem lidera as preferências dos utilizadores e 78,1% usam-no para o envio e receção de *emails* (figura 26).

	Computador (secretária/ portátil)	Smartphone	Tablet	Não uso a internet para esta atividade	Ns/Nr
Enviar e receber e-mails	78,1	38,3	18,8	12,8	0,2
Utilizar programas de mensagens instantâneas	41,4	45,6	13,6	30,7	1,3
Fazer/receber telefonemas	33,0	26,8	7,3	47,9	2,1
Ler conteúdos de jornais ou revistas	44,2	21,1	12,8	45,5	1,0
Ouvir programas de rádio	15,6	11,2	4,9	75,2	2,1
Ver programas de televisão	17,7	7,3	4,5	76,3	2,3
Ver vídeos produzidos por profissionais	45,3	25,6	13,0	41,7	0,8
Ver vídeos produzidos por amadores	45,8	30,0	13,3	39,9	1,1
Utilizar sites de redes sociais	64,8	43,7	16,7	19,2	1,0
Utilizar sites de redes sociais profissionais	21,1	10,4	5,5	72,6	2,4
Pesquisar informações para fins profissionais	45,6	18,8	10,9	46,4	0,6
Pesquisar informações para fins lúdicos	53,1	27,1	11,9	35,9	1,3
Participar em cursos online	10,4	3,1	1,6	85,6	2,9
Ler blogues	26,8	9,7	7,0	68,0	1,6
Trabalhar no seu próprio blogue	6,0	1,0	0,8	90,7	2,9
Jogar jogos online	21,1	13,6	6,2	69,3	2,3

Figura 26 - Dispositivos utilizados para atividades na internet (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Como já referido neste estudo, a televisão, de forma genérica, continua a ser o dispositivo preferido no momento de aceder a conteúdos informativos, no entanto, os hábitos das audiências mostram um fenómeno relativamente recente: a utilização de dispositivos de acesso à *internet*, enquanto os utilizadores assistem a conteúdos transmitidos pela televisão. Durante os acessos dos utilizadores à *internet*, enquanto veem televisão, a maioria dos inquiridos navega nas RS, principalmente nas faixas etárias entre os 15 e os 54 anos de idade (figura 27). 73,5% dos utilizadores, entre os 15 e os 24 anos de idade, acedem às RS enquanto veem televisão, no entanto, essa percentagem diminui à medida que a idade dos inquiridos aumenta.



	15 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	55 a 64 anos	65 ou mais anos
	n=102	n=111	n=93	n=74	n=27*	n=10*
Para navegar em redes sociais digitais	73,5	66,7	60,2	60,8	48,1	30,0
Para receber/enviar e-mails	45,1	60,4	48,4	54,1	48,1	40,0
Para utilizar programas de mensagens instantâneas (ex.: Messenger, iChat, Whatsapp)	62,7	50,5	45,2	32,4	18,5	40,0
Para trabalhar/estudar	25,5	31,5	28,0	18,9	11,1	0,0
Para ouvir música	26,5	18,0	14,0	8,1	14,8	10,0
Para aceder a conteúdos relacionados com o que está a ver no televisor	12,7	15,3	7,5	6,8	18,5	10,0
Fazer chamadas	2,9	4,5	3,2	6,8	3,7	0,0
Jogar	0,0	0,9	1,1	1,4	7,4	10,0
Sem interesse na televisão	2,0	0,0	2,2	1,4	3,7	0,0
Pesquisar	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	10,0
Está a trabalhar	0,0	0,0	1,1	0,0	0,0	0,0

Figura 27 - Razão de acessos à internet enquanto vê televisão, por faixa etária (%)

Fonte: (ERC, 2016)

A portabilidade dos dispositivos de acesso à *internet* permitiu que os utilizadores deixassem de estar dependentes de um local para poder aceder a conteúdos *online*, motivo pelo qual, conhecer os locais onde os utilizadores maioritariamente acedem à *web* é fundamental, quando se pretende passar uma mensagem organizacional. Ao conhecer os locais preferenciais de acesso à *internet*, torna-se possível adequar os conteúdos a publicar nas RS. Se o acesso é feito em transportes públicos, a organização deverá apostar em imagens e em conteúdos resumidos e que transmitam impacto imediato, enquanto que, se o acesso preferencial é feito na residência, já os conteúdos podem ser mais elaborados e pormenorizados, disponibilizando às audiências informação mais completa e esclarecedora.

Do estudo da ERC (2016), o local preferencial de acesso à *internet* é precisamente em casa, com uma taxa de 97,6% dos utilizadores a acederem neste local, seguido de locais públicos, como centros comerciais, cafés, restaurantes, etc, com acessos na ordem dos 54,6%, local de trabalho e/ou escola com 51,7% dos acessos, seguidos de transportes privados e transportes públicos com 25,5% e 24,5%, respetivamente (figura 28).



	Nunca acede neste locais	Acede nestes locais	Ns/Nr
Em casa	2,1	97,6	0,3
Em transportes públicos	70,1	24,5	5,4
Em transportes privados	70,0	25,5	4,5
Em locais públicos (ex.: centros comerciais, jardins, cafés, restaurante, etc.)	41,7	54,6	3,7
No local de trabalho/escola	43,8	51,7	4,5
Outro local	99,4	0,6	0,0

Figura 28 - Locais de acesso à *internet* (%)

Fonte: (ERC, 2016)

Caraterizados que foram os utilizadores da *internet* e das RS no presente capítulo, considera-se respondida a QD 2.2, contribuindo para atingir o OE2 definido.



4. Modelo de comunicação OASIS

A Divisão de Diplomacia Pública (DDP) da OTAN, criada em 2003, pela fusão do Gabinete de Informações e Imprensa e do Programa Ciência para a Paz, tem a finalidade de aumentar a consciencialização e compreensão de questões da Aliança, e relacionadas com a Aliança, no intuito de fomentar o apoio e a confiança na organização, devido à necessidade de adotar uma diplomacia pública mais forte, num novo ambiente de segurança (Maronkova, 2018).

Segundo Maronkova (2018), durante a primeira década do século XXI, a DDP concentrou-se em criar uma marca forte para a OTAN, promovendo-a como uma organização transparente que abraça o diálogo e uma Aliança que valoriza o forte envolvimento com a sociedade civil de nações membros e parceiras da OTAN. Um dos elementos-chave na reforma do Plano de Comunicação (PCom), foi o lançamento de um processo eficaz de avaliação que auxiliasse num melhor planeamento da divulgação da imagem aumentando, assim, a eficácia de resultados para os 29 países membros da OTAN. Considerando as limitações prévias no que dizia respeito às medições da eficiência das campanhas de comunicação e a pouca experiência na avaliação e medição de resultados, a OTAN adotou o modelo de comunicação britânico denominado OASIS, após ter testado, previamente, vários modelos e métodos de comunicação.

O governo britânico, que esteve na vanguarda de iniciativas com impacto na comunicação e avaliação, forneceu um exemplo útil, em que adotou uma estratégia de comunicação integrada durante mais de uma década. Essa estratégia culminou com a adoção do modelo OASIS de abordagem a campanhas, como a forma mais eficaz de medir o seu impacto (Maronkova, 2018).

O modelo OASIS, tal como já foi introduzido neste estudo, é um acrónimo para *Objectives, Audience Insight, Strategy/Idea, Implementation* e *Scoring/Evaluation*, que se constituem como dimensões desta investigação. Este modelo de comunicação constitui-se como um conjunto de passos que, durante o processo comunicacional, auxiliam a trazer ordem e clarividência ao planeamento de campanhas, encontrando-se devidamente validado e implementado pelo governo britânico, através do seu plano oficial de comunicações, tendo a OTAN adotado este modelo para divulgação organizacional através das RS, nas suas campanhas #WEARENATO, encontrando-se um exemplo de um PCom concebido de acordo com o modelo OASIS, transcrito da obra de Anne Gregory (2010), no Anexo A,



vencedor de um prémio de excelência atribuído pelo Chartered Institute of Public Relations do Reino Unido.

Sendo o OASIS o modelo de análise adotado nesta investigação, no sentido de analisar os processos de comunicação das OM portuguesas e enunciar contributos para incrementar a eficiência da utilização das RS pelas OM, incorpora elementos-chave para um planeamento eficaz, estabelecendo objetivos, analisando audiências e identificando estratégias que conduzam ao cumprimento dos objetivos delineados e posterior avaliação que, de forma cíclica, dinamiza e potencia o processo comunicacional (*vide* figura 29).

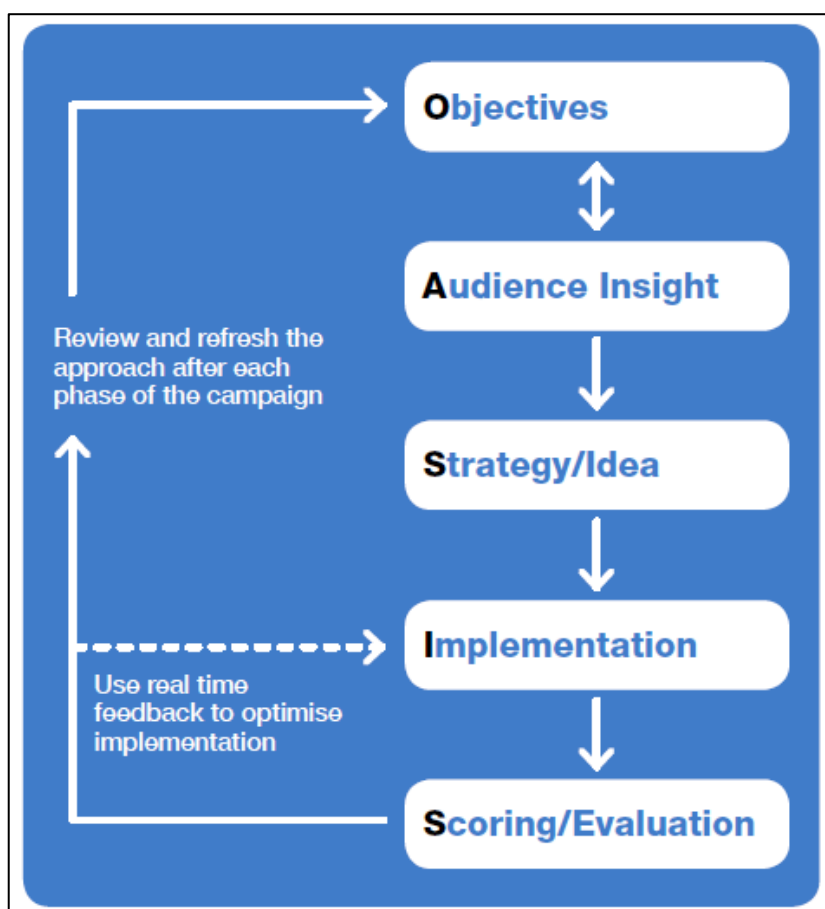


Figura 29 - Modelo OASIS

Fonte: (UK, 2017b)

A DDP, antes de adotar o modelo OASIS, realizou várias reuniões com os membros dos grupos de trabalho do gabinete de comunicações do governo britânico e sujeitou o seu pessoal a formações e treino, junto desses grupos, para garantir que o OASIS seria o modelo ideal para desenvolver as suas campanhas de divulgação, permitindo atingir o impacto desejado e, posteriormente, medir esse impacto como *feedback*¹⁵ para futuro planeamento e

¹⁵ Termo inglês para resposta ou retroação.



desenvolvimento de outras campanhas. A DPP partiu da premissa que, uma campanha, é uma sequência planeada de comunicações e interações que conduzem a um determinado resultado definido e mensurável. Na prossecução dessa premissa, a DPP reuniu num *kit* de comunicação (figura 30), constituído por MM, RP, publicidade, conteúdos de *media* digital, diplomacia pública e compromissos estratégicos para que todos os elementos de comunicação fossem integrados e complementares (Maronkova, 2018).

	Suggested activity
Digital	Social media, targeted paid content, infographics, video, user-generated content, animations, website
Events	Exhibit stand, stakeholder events, university road show, large-scale events, for instance 'NATO Run', school visits
Out of home advertising	Signage, outdoor advertising, indoor advertising in government buildings, billboards, bus stop advertising
Print	Advertising, press story, campaign feature, in-house magazine
Radio	Advertising, podcasts
TV	Public Service Announcements, advertising airtime, coverage in news broadcasts, third-party documentaries

Figura 30 – Tool kit

Fonte: (Maronkova, 2018)

Os passos que constituem o acrónimo OASIS, em português e no âmbito deste trabalho, consideram-se: (i) Objetivos; (ii) Audiências; (iii) Estratégia; (iv) Implementação e (v) Avaliação e constituem-se como dimensões da investigação.

4.1. Objetivos

Os objetivos são a definição do que se pretende alcançar, por parte da organização, através da campanha de comunicação. Mediante os objetivos políticos estabelecidos, são desenvolvidos objetivos estratégicos de comunicação, por parte da organização, que devem ser alcançáveis e mensuráveis (expressos numericamente) sempre que possível, focalizados em resultados não atingidos e relacionados com a mudança de atitudes e/ou comportamentos (UK, 2017b).

Gregory (2010) refere que na definição de objetivos, existem regras imperativas que devem ser consideradas, sendo que os objetivos devem:



- *Apoiar os objetivos organizacionais.* As campanhas devem subordinar-se aos objetivos da organização, sob pena do esforço se dissipar para trabalhos triviais, sem um objetivo institucional.
- *Definir objetivos de RP.* Os profissionais de RP tendem a estabelecer objetivos inalcançáveis, definindo quantitativamente os resultados de determinada campanha, metas que não lhes competem estabelecer, pelo facto de não lhes ser possível determinar valores relativamente aos resultados futuros de determinada campanha.
- *Ligar os objetivos aos propósitos¹⁶ das campanhas.* Todos os objetivos devem apoiar claramente os propósitos da campanha e contribuir para o seu cumprimento.
- *Direcionar a campanha a audiências específicas.* Os objetivos vagos em torno da "audiência em geral" são apenas isso. É necessário ser-se específico sobre as audiências que se pretende atingir e o que deve ser alcançado.
- *Focar-se nos resultados.* Os objetivos formarão a base da avaliação futura, por isso, a organização deve concentrar-se nos resultados e não no processo usado (como o número de folhetos distribuídos).
- *Ser singulares.* Para atingir objetivos devem ser delineadas etapas para ir ao encontro dos propósitos da campanha.
- *Ser específicos e precisos.* Os objetivos precisam ser precisos. Criar consciencialização da audiência não é suficiente. Criar consciência do quê, com quem, quando e como, deve ser claramente explicitado.
- *Ser alcançáveis.* É preferível definir objetivos modestos e atingi-los, do que ser ambicioso e não os alcançar. Para tal, os objetivos devem ser avaliados e sujeitos a testes prévios.
- *Ser quantificáveis.* Nem todos os objetivos são quantificáveis com precisão, mas a maioria é-o. Se o objetivo é entrar em contato com determinados grupos de audiência, deve indicar-se quantos. Quantificar objetivos torna a avaliação mais fácil.
- *Determinar um prazo.* Os objetivos devem ter um prazo limite para ser alcançados.

¹⁶ Em RP, um propósito é uma declaração ampla do que o comunicador deseja alcançar. (Gregory, 2010).

- *Cumprir o orçamento.* Os objetivos devem ser delineados em estrito cumprimento do orçamento disponível.
- *Ter uma lista de prioridades.* Priorizar objetivos permite, a quem planeia, visualizar onde o maior esforço deve ser exercido, definindo uma lista que seja suficiente para atingir o propósito.

Como referido pelo Serviço de Comunicação do governo britânico (UK, 2017c), no planeamento de campanhas, através do modelo OASIS, os objetivos devem ser SMART¹⁷ conforme ilustrado na figura 31.



Figura 31 - Objetivos SMART (Modelo OASIS)

Fonte: Adaptado de (UK, 2017c)

Delinear objetivos que sejam específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e dentro de determinado prazo, como já referido, obriga a uma estruturação, nem sempre simples, de raciocínios coerentes, sujeitos a restrições do foro interno e externo.

No foro interno, para delinear objetivos, devem ser consideradas as seguintes restrições, segundo Anne Gregory (2010):

- *Quem deve fazer o trabalho?* As capacidades das pessoas designadas para a tarefa, precisam de uma avaliação cuidadosa, e à resposta a um conjunto de questões:
 - elas são capazes de realizá-lo?
 - se não conseguirem, isso significa que as exigências da tarefa terão que ser limitadas?
 - alternativamente, é possível recorrer a ajuda de outras pessoas, como uma consultoria de RP?
 - existem pessoas suficientes para a tarefa?

¹⁷ Acrónimo para *Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound*.



- v. o objetivo a atingir precisa de ser delimitado?
- *Quanto vai custar?* Os recursos são escassos, pelo que terão que ser tidas em conta duas de questões:
 - i. quais são os efeitos em um programa prioritário mediante restrições orçamentais?
 - ii. O que pode ser deixado de fora, se necessário, ou o que pode ser feito em caso de recursos adicionais?
- *Qual é o prazo?* Um cronograma interno exigirá que a tarefa de RP seja realizada num determinado momento, por exemplo, o anúncio de uma grande reestruturação da organização ou a introdução de um novo processo.
- *Quem decide?* As RP podem decidir sobre qual ação a tomar, ou a decisão está dependente de aprovação superior?
- Existem meios na organização? Existem profissionais capacitados para delinear objetivos e recursos técnicos, como capacidade de produção de vídeo, para concretizar a campanha?

No foro externo, Anne Gregory (2010) aponta as seguintes restrições:

- *Qual a audiência que se pretende alcançar?* Quem é a audiência? Quantos são? Qual a sua distribuição geográfica? Quais os seus meios de comunicação favoritos? Qual é o seu grupo socioeconómico?
- *Quais são as diferenças socioculturais?* Que meios *media* se encontram disponíveis? Quais diferenças e que protocolos socioculturais devem ser tidos em consideração?
- *Que infraestruturas tecnológicas existem?* Qual a cobertura dos MM e *internet*, disponíveis para a audiência?

4.2. Audiências

Definidos os objetivos de comunicação, torna-se necessário conhecer a audiência com quem a organização pretende atingir esses objetivos, sendo fundamental conhecer a opinião que essa audiência tem da organização.

O modelo OASIS (UK, 2017b) obriga a que se coloquem duas questões quando se analisa a audiência:

- i. a quem se destina a campanha?
- ii. é necessário mudar ou influenciar as atitudes e comportamentos da audiência para alcançar os objetivos da organização?

Entender a audiência é fundamental para uma campanha eficaz (figura 32), para tal, devem ser utilizados estudos estatísticos próprios, ou de outras entidades de reconhecido prestígio, sem ignorar as teorias behavioristas (UK, 2017b).



Figura 32 - Conhecer as Audiências (modelo OASIS)

Fonte: Adaptado de (UK, 2017c)

Como já referido, conhecer a OP relativa à organização é fundamental para definir objetivos, ou simplesmente ajustá-los à estratégia organizacional.

Segundo Cutlip, Center e Broom (2006) a OP representa um consenso, que surge ao longo do tempo, de todas as opiniões expressas que se agrupam em torno de uma questão em debate sendo que, esse consenso, exerce poder.

A OP tanto pode funcionar como causa, assim como efeito, da atividade de RP, afetando diretamente as decisões da organização. Por exemplo, a OP relativamente às questões ambientais, afetou a indústria automóvel no que concerne à construção de motores que funcionam com combustíveis fósseis, cabendo às RP garantirem que a administração esteja ciente da OP para que possa tomar decisões considerando esta variável fundamental. Por outro lado, um objetivo declarado de muitos planos de RP é afetar a audiência em geral e, muitas vezes, isso significa, ou implica, afetar a OP, muitas vezes através de campanhas com recurso aos *media*, dado que a OP é "o que está nos *media*" e, se o que os *media* dizem pode ser afetado, a OP também mudará, porque os *media* ajudam a definir a agenda pública. Dito isto, os *media* desempenham um papel fundamental na definição do estado de espírito e agenda da audiência e, curiosamente, os MM são muitas vezes a principal fonte de informação para formadores de opinião *online*, portanto, a sua influência é extensa (Gregory, 2010).

Além de conhecer a tipologia da audiência da organização, segundo Gregory (2010), é igualmente importante segmentá-lo em variáveis:

- i. *geográficas*: onde vive, trabalham e passam férias;
- ii. *demográficas*: idade, sexo, classe social e rendimentos;

- iii. *psicológicas*: atitudes, opiniões e crenças;
- iv. *associativismo*: clubes e associações profissionais;
- v. *hábitos de consumo de informação*: MM e internet;
- vi. *poder de influência*: líderes religiosos, políticos, clubísticos;
- vii. *papel no processo de decisão*: diretores financeiros, CEO, pais, professores.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2008), a prática corrente é identificar e conjugar duas destas variáveis, consideradas mais importantes, criando uma matriz de poder/interesse (*vide* figura 33).

A matriz apresentada categoriza as audiências de acordo com a quantidade de poder por eles detido e de acordo com o nível de interesse que eles têm em determinado assunto. Quanto maior é o poder e o interesse, maior será a probabilidade de causar impacto na organização (Gregory, 2010).

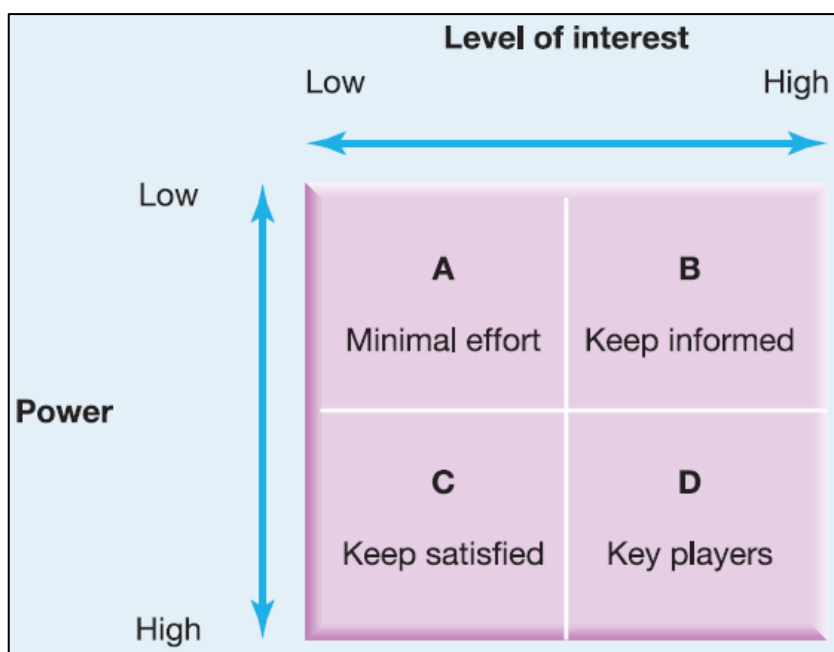


Figura 33 - Matriz Poder/Interesse

Fonte: (Johnson, Scholes e Whittington, 2008)

4.3. Estratégia

Após serem definidos os objetivos e conhecida a audiência, é necessário definir uma estratégia eficaz para planejar um processo comunicacional que seja capaz de abordar a dimensão da audiência.

A estratégia de abordagem à audiência, segundo o modelo OASIS (figura 34), é definida através do discernimento organizacional, materializada na mensagem que se pretende veicular, através dos canais adequados, em parceria com outras organizações que



possuam influência no meio. Na estratégia de comunicação, deverá estar contida uma fita do tempo que preveja um desenho de comunicações em diferentes estágios, sendo que, sempre que possível, a abordagem à audiência deverá ser previamente testada para avaliar a sua eficácia (UK, 2017b).



Figura 34 - Definir estratégias (Modelo OASIS)

Fonte: Adaptado de (UK, 2017c)

Gregory (2010) define estratégia como a abordagem coerente que é levada para um programa ou campanha e que transporta a organização, do local onde se encontra, para onde pretende chegar. É o fator de coordenação, o princípio orientador, a lógica por trás da implementação, que é abordada no subcapítulo 4.4. Nesta fase do planeamento, é necessário tomar precauções para que não se confunda a fase estratégica com a implementação.

A fase da implementação inclui as táticas utilizadas para implementar a estratégia, devendo ser respeitados os seguintes fatores-chave:

- *Utilizar a estratégia para guiar os brainstormings*¹⁸. A estratégia não deve ser um obstáculo, mas ajuda a manter o foco no trabalho em desenvolvimento;
- *Rejeitar atividades não-estratégicas*. Os *brainstorms* são uma excelente ferramenta de trabalho, no entanto, independentemente de quão boa seja a ideia, as atividades não-estratégicas devem ser descartadas, isto é, se a ideia não encaixa no objetivo estratégico do plano, deve ser eliminada;
- *Relacionar táticas à estratégia e estratégia aos objetivos*. Deve haver uma progressão lógica definida. Os objetivos dão a direção geral ao programa, simplificando o que precisa ser alcançado. A estratégia fornece a força motriz, o "como" e as táticas que detalham o programa de atividades, o que será feito no dia-a-dia;

¹⁸ Palavra inglesa que define a “técnica para desenvolvimento de novas ideias ou resolução de problemas, baseada numa discussão em que várias pessoas fazem muitas sugestões para que sejam escolhidas as melhores” (Porto Editora, 2003-2017).

- *Testar táticas sempre que possível.* É aconselhável saber, na medida do possível, se uma determinada tática funcionará.

A ligação entre a estratégia e a tática é crucial. Se a estratégia foi cuidadosamente pensada, e é claramente o caminho certo, as táticas devem ser alteradas em função da estratégia e nunca o inverso (Gregory, 2010).

4.4. Implementação

Definida a estratégia, chega o momento de a implementar através de táticas. Conforme esquematiza a figura 35, nesta fase, é desenvolvido um plano claro que afete recursos e defina prazos. Sempre que possível, devem ser realizadas parcerias com influenciadores e outras organizações, para aumentar o impacto da campanha junto da audiência (UK, 2017b).

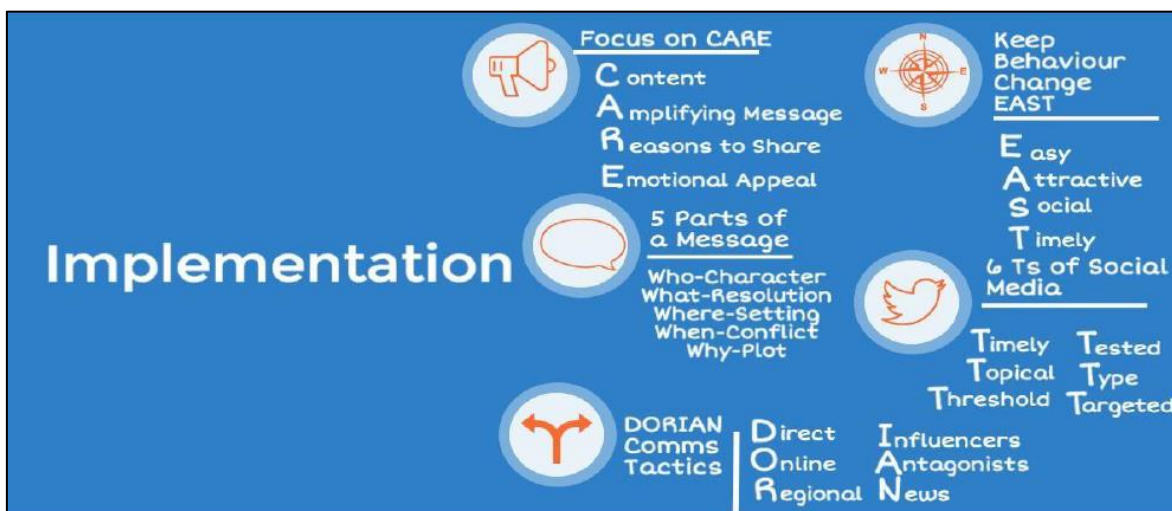


Figura 35 - Fase de implementação (Modelo OASIS)

Fonte: Adaptado de (UK, 2017c)

Durante o planeamento, segundo Gregory (2010), poderá existir a tendência, errada, de passar imediatamente da fase de definição de objetivos para a implementação (tática). Conceber a estratégia para um plano ou campanha é a parte mais difícil do processo de planeamento, mas como já referido, se a estratégia está corretamente delineada, todas as fases subsequentes terão sucesso.

Segundo Gregory (2010) a fase da implementação da campanha, deve ser dividida em duas tarefas:

- identificar e contactar as audiências relevantes, o que implica selecionar as audiências e escolher um canal de comunicação para contactá-las;



- ii. convencer a audiência, através do poder da comunicação, no que devem pensar, acreditar ou agir de determinada maneira, ou construir uma plataforma que permita o diálogo.

As táticas de implementação utilizadas numa campanha, constantes do Apêndice C, deve atingir o número necessário de audiências e levar-lhes o conteúdo desejado com o máximo impacto, de modo a influenciá-los, sempre com um custo razoável. Estas táticas devem ser escolhidas cuidadosamente, combinando-as de forma equilibrada, uma vez que cada técnica tem forças e fraquezas. A ideia é seleccionar uma gama de técnicas que se complementem e que, quando tomadas como um todo, forneçam uma poderosa rede de comunicação (Gregory, 2010).

4.5. Avaliação

Implementada que foi a campanha, através de táticas subordinadas à estratégia definida em função dos objetivos organizacionais e da audiência, chega o momento de avaliar o processo comunicacional, que se constitui como um ciclo dinâmico, conforme descrito na figura 29, dado que, da avaliação do processo comunicacional, podem resultar revisões da abordagem em cada fase da campanha, ou apenas otimização das táticas na fase de implementação.

A avaliação é um processo contínuo, em que deverá existir uma observação regular do desempenho da campanha, fazendo uma análise crítica da atividade, tendo como resultado eventual, um esforço mais concentrado em secções específicas da campanha, havendo uma avaliação geral no final desta. Durante o processo de avaliação, deve sujeitar-se a campanha a uma revisão, o que envolve observar o que a avaliação regular demonstrou, revisitando os objetivos do programa e examinando a estratégia. Houve mudanças que tornam a campanha irrelevante, mesmo que a avaliação mostre que ela é bem-sucedida em si mesma? Mediante isto pode ser que a campanha prossiga, mas pode ser necessária uma reorientação completa. (Gregory, 2010).

Na fase da avaliação, devem ser monitorizados os *outputs*¹⁹, assim como os resultados obtidos ao longo da campanha, e realizar a avaliação assim que esta termine (*vide* figura 36). A avaliação permitirá realizar pequenos ajustamentos, se necessário (UK, 2017b).

¹⁹ Termo inglês alcance de *sites*.



Figura 36 - Fase da Avaliação (Modelo OASIS)

Fonte: Adaptado de (UK, 2017c)

Se realizada adequadamente, a avaliação, segundo Greogory (2010), ajuda a identificar sinais de perigo antes que problemas reais se desenvolvam, ajudando a provar o valor das campanhas, uma vez que, com a avaliação, reorienta-se a concentração do esforço e garante-se a eficiência de custos, o que incentiva a boa gestão.

Gregory (2010) enuncia vários princípios de avaliação que facilitam esta tarefa:

- *Os objetivos são críticos.* Campanhas de RP podem ser vistas como eficazes quando atingem os objetivos, portanto, os objetivos precisam ser realizáveis e mensuráveis e, para garantir que o são, precisam de ser testados sempre que possível;
- *A avaliação precisa ser considerada no início do processo.* Não deve ser implementada uma campanha, sem definir previamente um modelo de avaliação;
- *A avaliação está em curso.* As campanhas devem ser monitorizadas à medida que se desenvolvem e os resultados iniciais analisados para avaliar se os indicadores apontam para o sucesso, caso contrário, terá que se ajustar a campanha;
- *Avaliação em todas as fases do programa de comunicação.* As decisões que devem ser tomadas ao longo de todo o processo comunicacional afetam o resultado da comunicação, uma vez que tem que ser verificado se a audiência está a receber e a interpretar a comunicação corretamente;
- *A avaliação deve ser tão objetiva e científica quanto possível.* Significa que as RP precisam ser proficientes, caso não o consigam, devem recorrer aos serviços de especialistas que dominem os métodos de avaliação;



- *Avaliação de programas e processos.* Campanhas de RP exigem avaliação dos resultados da atividade de comunicação e também da sua gestão.



5. Análise da utilização das redes sociais pelas organizações militares

Neste capítulo é analisada e diagnosticada a metodologia adotada e os processos comunicacionais desenvolvidos pelas OM com recurso às RS. Em resposta à QD3, o objetivo é identificar o modelo de processo comunicacional utilizado pelas OM e se esse modelo traz eficiência na transmissão de mensagens através das RS, de acordo com as dimensões de investigação definidas. Para tal foram entrevistados os ORP das OM, constantes no Apêndice E, mediante um guião de entrevista semiestruturada (Apêndice D), cujos resultados das entrevistas encontram-se transcritos no Apêndice F.

5.1. Estado-Maior-General das Forças Armadas

O EMGFA, consequência da nova chefia, tem incrementado a atividade nas RS, encontrando-se a fazer publicações no Facebook, YouTube, Twitter e Instagram, com apenas dois elementos que são responsáveis pela gestão e produção de conteúdos, edição de imagens e monitorização de publicações, sem que possuam qualquer formação para o efeito, mediante um PCom existente, mas que não está a ser aplicado (Dias, 2018).

5.1.1. Objetivos

O EMGFA tem objetivos de comunicação definidos que se encontram traçados de forma empírica, sem se focarem em resultados não atingidos, nem relacionados com a mudança de atitudes ou comportamentos, pelo que consequentemente também não têm agregados prazos para ser alcançados, nem ordem de prioridade para tal.

Os conteúdos publicados nas RS não possuem metas estabelecidas a alcançar, não estão concebidos para serem mensuráveis, nem tão pouco são direcionados a audiências específicas, pelo que se baseiam em objetivos vagos em torno do público geral.

5.1.2. Audiências

O EMGFA faz publicações nas RS, não destinando essas publicações a nenhuma audiência específica, nem considerando estudos estatísticos que potenciem a eficiência comunicacional. Como não existe uma audiência definida, também não se encontra segmentada em função de variáveis geográficas, demográficas, psicológicas, de hábitos de consumo de informação, associativistas ou de poder de influência, pelo que se perde a possibilidade de conjugação de variáveis para causar impacto, com consequente divulgação e projeção da imagem organizacional.

Consultada a página do Facebook, constatou-se que os seguidores são, quase na totalidade, militares, ex-militares ou familiares de militares das Forças Armadas. No entanto a OP é monitorizada, mas não é avaliada.



5.1.3. Estratégia

Segundo Dias (2018), ORP do EMGFA, não existe um modelo de utilização das RS adotado na organização, mas antes uma estratégia constituída por quatro regras básicas:

1. “Diversificar os temas das diferentes publicações, garantindo que é dada visibilidade a todas as missões das [Forças Armadas] na dependência no EMGFA, em Portugal e no estrangeiro;”;
2. “Publicar no máximo dois *posts* por dia, para permitir que cada um deles tenha espaço para *engagement* com a audiência;”;
3. “Utilizar fotos e vídeos com impacto, mostrando as caras dos que representam Portugal [e as Forças Armadas] e atividades específicas desenvolvidas nos teatros de operações;”;
4. “Textos simples, para fácil entendimento da audiência, e curtos, respeitando a utilização que é feita das redes sociais pelas mesmas.”.

Sendo os objetivos generalistas, com uma audiência indefinida, a estratégia não prevê um desenho de comunicações com *timings* pré-definidos para diferentes etapas e, consequentemente, a estratégia adotada não é previamente testada antes da implementação, pelo que a estratégia em uso no EMGFA é, na realidade, um conjunto de táticas de implementação.

5.1.4. Implementação

A tática utilizada pelo EMGFA, para a implementação da sua estratégia, segundo o ORP, resume-se à seleção antecipada do que é publicado nas RS, escolhendo o dia e hora em que há mais interação das audiências, sem qualquer plano associado, nem parcerias que potenciem o impacto das publicações junto das audiências. A audiência não é selecionada, nem é escolhido um canal de comunicação em função da audiência que se pretende alcançar, utilizando os mesmos conteúdos das diferentes RS.

5.1.5. Avaliação

O EMGFA não possui qualquer modelo de avaliação das suas publicações, acompanhando apenas a quantidade de “gostos”, partilhas e comentários realizados, pela audiência, nas RS (Dias, 2018).

Como não é realizada a avaliação das publicações, não é revista a abordagem à audiência, nem reconsideradas as táticas de implementação dos conteúdos, uma vez que, sem uma análise crítica da atividade que permita visitar os objetivos e reconsiderar a estratégia, não é possível fazer pequenos ajustes se necessário.



5.2. Marinha

A Marinha utiliza as RS Facebook, YouTube, Twitter e Instagram, com um vasto leque de divulgação pública, desde a atividade operacional, passando pela área cultural, científica, recrutamento, entre outras, no intuito de passar uma mensagem de uma Marinha moderna, dinâmica e aberta à comunidade, no entanto não possui um modelo de utilização das RS, utilizando um “modelo” de conceção empírica e intuitivo, sem base científica.

As RS são administradas por dois militares, com formação académica em comunicação social e RP e formação profissional em gestão de RS ministrada pelo INA²⁰. O PCom da Marinha está desenvolvendo, estando previsto que se integre a utilização das RS (Fonseca, 2018).

5.2.1. Objetivos

À semelhança do EMGFA, a Marinha, na utilização das RS, anuncia objetivos gerais vagos, orientados para divulgação e projeção da imagem organizacional. No entanto, na área do recrutamento, conhece o seu estado atual e tem bem definidos os objetivos específicos que pretende alcançar, nomeadamente, a divulgação de concursos.

A Marinha direciona corretamente as suas campanhas, nas RS, para audiências específicas a nível geográfico (“aumentar o [número de seguidores] no interior do país), a nível de género (“aumentar o número de seguidores femininos”) e a nível etário (“aumentar o número de seguidores nas faixas etárias dos 13 [aos] 17, 18 [aos] 24 e [dos] 25 aos 34 anos”) (Fonseca, 2018). Tem também como objetivo específico diminuir as críticas e comentários baseados em notícias falsas ou desconhecimento da realidade, focando-se nos resultados, com objetivos concebidos de forma a serem alcançáveis e mensuráveis, preocupando-se com o orçamento, tendo apenas como fragilidade não estabelecer prazos para alcançar os objetivos delineados.

5.2.2. Audiências

A Marinha orienta as publicações nas RS em função de uma audiência segmentada, adequando os conteúdos à audiência, preocupando-se com a OP quando exerce um esforço orientado para o esclarecimento relativamente a notícias que tenham fontes falsas. A Marinha é também inovadora nas parcerias que estabelece com *stakeholders* de variados quadrantes da sociedade, públicos e privados, alargando o leque de audiência.

²⁰ Direção-geral da qualificação dos trabalhadores em funções públicas



5.2.3. Estratégia

A estratégia de comunicação da Marinha, embora não se encontre oficialmente delineada num PCom, visa divulgar e projetar a imagem organizacional, no entanto é omissa no que concerne ao estabelecimento de prazos num desenho de comunicações em diferentes etapas, nem prevê o teste prévio na abordagem à audiência, no sentido de avaliar a sua eficácia.

5.2.4. Implementação

A implementação da estratégia de comunicação na Marinha, através das RS, socorre-se de táticas coerentes, havendo o discernimento relativo ao uso de determinada RS em função do objetivo e da audiência que pretende alcançar. Apesar da fase da implementação não constar num PCom aprovado e seja efetuada sem recurso a um modelo, revela-se eficaz e coincidente com o modelo de análise da investigação, ainda que não possua prazos pré-estabelecido.

5.2.5. Avaliação

A Marinha monitoriza e avalia o impacto das publicações nas RS, considerando ser necessária, esta monitorização e avaliação, para conhecer a audiência e as suas reações, socorrendo-se das ferramentas estatísticas das RS, bem como das próprias estatísticas organizacionais, num sentido de autocrítica.

5.3. Exército

O Exército não utiliza as RS no seu processo comunicacional. No entanto, o Comando de Pessoal e a Academia Militar (AM), enquanto entidades subordinadas do Exército e com autorização deste, recorrem as estas plataformas para efeitos de recrutamento e divulgação do ensino superior militar, respetivamente, com autonomia para gerirem as plataformas sem que exista uma estratégia de comunicação organizacional definida para utilização das RS. Estas entidades publicam conteúdos no Facebook, YouTube e Instagram, sem que exista qualquer modelo de utilização das RS e sem monitorização por parte do Comando do Exército, sendo que o PCom, para o biénio 2015-2016, não prevê o recurso às RS no processo comunicacional, apesar de estar a aguardar aprovação (Ferreira, 2018).

5.3.1. Objetivos

Os objetivos unilaterais das entidades utilizadoras das RS no Exército, são definidos em função da missão de cada uma, de forma isolada. O Comando de Pessoal tem como objetivo fomentar a captação de recursos humanos e a AM credibilizar o ensino superior militar ministrado pelo Exército.



Embora o entrevistado tenha referido que “de alguma forma [dos objetivos retiram-se] resultados mensuráveis.”, aparentemente tal poderá não acontecer, atendendo a que a definição dos objetivos, pelo Comando de Pessoal e pela AM, é efetuada de forma não coordenada e sem monitorização do Comando do Exército.

A utilização das RS tem como ponto frágil, desde logo, a ausência de monitorização e coordenação de objetivos, assim como a inexistência de um modelo de utilização das RS. Além disso, os objetivos definidos, unilateralmente, poderão, ou não, apoiar os objetivos organizacionais, uma vez que não foram concebidos com o cuidado de os estabelecer de forma a que sejam mensuráveis.

Os objetivos são direcionados a audiências específicas, apesar de não serem estabelecidas prioridades, nem delineadas etapas para ir ao encontro desses mesmos objetivos, assim como não é estabelecido um prazo para os atingir.

5.3.2. Audiências

Da entrevista ao ORP, ressalta que a audiência não é conhecida, nem tão pouco é conhecida a opinião que a audiência tem da organização, embora os objetivos visem a cidadão recrutável como audiência, sem que esta seja segmentada em função das variáveis geográficas, demográficas e psicológicas, de forma a permitir a conjugação de variáveis para a criação de uma matriz de poder/interesse.

5.3.3. Estratégia

A estratégia adotada, segundo o entrevistado, obedece a três níveis de atuação que passam pela comunicação institucional: (i) da marca Exército; (ii) das Unidades e; (iii) comunicação institucional temática por áreas como a cultura, tropas especiais e AM.

A estratégia deve ser uma abordagem coerente que é levada para uma campanha e que deve transportar a organização de onde está, para onde pretender ir. Não é o caso, uma vez que os níveis de atuação referidos pelo entrevistado, são de tal forma abstratos que não permitem vislumbrar que táticas podem vir a ser implementadas para detalhar o programa das atividades que concretizam a estratégia organizacional.

Outra fragilidade encontrada neste processo comunicacional, prende-se com o facto de não ser testado se determinada tática funcionará, nem tão pouco existir um desenho de comunicações em diferentes etapas com prazos definidos.

5.3.4. Implementação

Não existem táticas para a implementação de uma estratégia aprovada, relativamente à comunicação através das RS, considerando que o PCom é omissivo relativamente a esta



temática. O Comando de Pessoal e AM, segundo o entrevistado, ao usarem táticas de implementação, fazem-no orientados pelo instinto e senso comum, sem recurso a um modelo, ou base científica, nem a parcerias com outras organizações que potenciem o impacto junto da audiência.

5.3.5. Avaliação

A avaliação, como uma das fases mais importante no processo comunicacional, não é realizada, mas segundo o entrevistado, tal é desejável e virá a ocorrer futuramente, com recurso às ferramentas de medição e avaliação das plataformas das RS.

A inexistência desta fase no processo comunicacional, tem como consequência a não possibilidade de efetuar revisões da abordagem a cada fase da campanha, no sentido de otimizar as táticas na fase de implementação, visitar os objetivos do programa, nem tão pouco reexaminar a estratégia.

5.4. Força Aérea Portuguesa

A FAP utiliza RS como o Facebook, Twitter e Instagram, dedicando dois militares à função da gestão destas plataformas, apesar de não possuírem qualquer formação que os habilite a rentabilizar as plataformas.

A FAP não possui um PCom, construindo-os em função de alguns eventos.

5.4.1. Objetivos

A FAP tem como objetivos incrementar a sua notoriedade pública e projetar a imagem da organização, junto da OP, através de conceitos de credibilidade transparência, tecnologia, humanidade, dinamismo, inovação, proximidade e eficácia (Costa, 2018).

Os objetivos, além de não serem específicos, não são concebidos de forma a serem alcançáveis e mensuráveis, nem direcionam a campanha a audiências específicas, o que constitui uma fragilidade no processo comunicacional.

O processo comunicacional da FAP não delineia etapas para ir ao encontro dos propósitos da campanha, assim como não determina um prazo para que os objetivos sejam atingidos, nem tão pouco os prioriza.

5.4.2. Audiências

O processo comunicacional não se encontra estruturado em função da OP, nem a organização conhece a opinião da audiência, no entanto encontra-se ajustado às plataformas das RS e à audiência.



É igualmente notório que, a audiência, não se encontra segmentada em variáveis geográficas, demográficas e psicológicas, por forma a poder ser criada uma matriz de poder/interesse, com vista a causar o maior impacto possível.

5.4.3. Estratégia

Não existe uma estratégia bem definida que esteja assente numa visão estratégica, nem existe qualquer modelo para utilização das RS, motivo pelo qual a mensagem que a FAP pretende veicular, em ambiente externo, poderá não trazer uma vantagem acrescida à organização.

Acrescentar ao facto de os objetivos serem generalistas, a abordagem à audiência não é previamente testada, nem a estratégia de comunicação se encontra contida numa fita de tempo que preveja um desenho de comunicações em diferentes etapas.

5.4.4. Implementação

No que à implementação diz respeito, a FAP não faz uso de táticas na publicação de conteúdos nas RS, alicerçadas numa visão estratégica com requisitos bem definidos, no entanto existe um conhecimento empírico dos assuntos com maior impacto na audiência.

A fase de implementação não possui prazos, nem integra a realização de parcerias com outras organizações, o que diminui o impacto da campanha junto da audiência.

5.4.5. Avaliação

A avaliação é realizada com as ferramentas estatísticas das próprias RS, no entanto, a FAP não possui referenciais que permitam classificar o impacto das publicações, nem possui um modelo de avaliação, o que prejudica o processo de revisão de cada fase da campanha, não possibilitando a otimização das táticas na fase de implementação. Apesar da avaliação ser realizada, por não ser sujeita a uma análise crítica da atividade, o processo deixa de ser cíclico para ser estanque, impossibilitando o revisitar das fases e, por conseguinte, não são realizados os ajustes necessários que possibilitariam aumentar a eficiência do processo comunicacional.

5.5. Guarda Nacional Republicana

A GNR utiliza o Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e Flickr, para comunicação interna e externa, divulgação da atividade operacional e das valências da organização. Através das RS leva a cabo ações de sensibilização e prevenção, recrutamento e estabelece pontos de contacto entre o cidadão e a instituição através das aplicações de mensagens escritas agregadas às RS.



As RS são administradas por três militares, que acumulam funções na gestão da comunicação interna, elaboração da *newsletter* organizacional, assim como na construção de conteúdos gráficos.

Os militares que administram as RS, possuem características específicas como criatividade, poder de comunicação, dominam as novas tecnologias, acompanham as tendências das audiências e conhecem as especificidades de cada RS. Além disso, possuem formação técnica na área das RS e edição de conteúdos *media*, ministrada pelo INA e pelo CENJOR²¹.

A GNR não possui um PCom, no entanto tem diretrizes específicas, aprovadas pelo Comandante-Geral, para gestão das RS no processo comunicacional, tanto a nível do Comando da GNR, assim como nos Comandos das Unidades subordinadas onde possui ORP.

5.5.1. Objetivos

Os objetivos definidos para a comunicação de conteúdos através das RS, encontram-se plasmados no documento organizacional “Estratégia 2020”, assim como no plano anual de atividades. Os objetivos delineados, no entanto, resumem-se ao número de seguidores e de conteúdos publicados, encontrando-se definidos de forma a serem alcançados e mensuráveis, focalizados em resultados não atingidos e relacionados com a mudança de atitudes e comportamentos, por parte da audiência.

Os objetivos encontram-se definidos por forma a apoiar os objetivos da própria organização, encontrando-se subordinados a estes últimos, e ligados aos propósitos das campanhas.

Os objetivos direcionam a campanha para audiências específicas, focando-se nos resultados, formando a base de avaliação futura. São singulares, específicos e precisos, delineados por etapas, para ir ao encontro dos propósitos da campanha, no entanto, nem sempre é determinado um prazo limite para esses objetivos serem alcançados, nem se encontram dispostos numa lista de prioridades, quando se trata, por exemplo, de campanhas de combate à sinistralidade rodoviária.

5.5.2. Audiências

A GNR tem a audiência estudada e conhece a OP, assim como a opinião que a audiência tem da organização, uma vez que recorre ao processo comunicacional bidirecional.

²¹ Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas



As campanhas destinam-se a uma audiência previamente definida, em função dos objetivos que passam pela sensibilização, influência de atitudes e comportamentos.

A audiência encontra-se devidamente segmentada por variáveis geográficas, demográficas, psicológicas, de religião, de poder de influência e de papel no processo de decisão.

5.5.3. Estratégia

A estratégia de abordagem à audiência encontra-se definida através do discernimento organizacional, materializada na mensagem que se pretende veicular através das RS com maior número de seguidores, em parcerias com outras organizações que possuem influência junto da audiência. A estratégia encontra-se contida numa fita do tempo que prevê um desenho de comunicações em diferentes etapas, no entanto, aparentemente não é sujeita a testes prévios para avaliar a sua eficácia, o que constitui uma fragilidade.

5.5.4. Implementação

As estratégias são implementadas através de táticas de interação com a audiência, através da criação de conteúdos apelativos, inovadores e de interesse para os seguidores, que passem uma mensagem de segurança.

Os conteúdos são produzidos com oportunidade, relativamente aos temas do momento, que despertam o interesse das audiências, num esforço constante para acompanhar as tendências dos formatos de comunicação a utilizar.

São desenvolvidos planos que afetam recursos e definidos prazos de implementação, sendo que, o processo comunicacional, em diversas situações, é concretizado em parceria com organizações e instituições que aumentam o impacto da campanha junto da audiência.

5.5.5. Avaliação

A publicação de conteúdos nas RS, encontra-se sujeita a monitorização, no intuito de receber o *feedback* dos conteúdos com melhor aceitação por parte da audiência, averiguando se a publicação foi esclarecedora junto dos seguidores. A monitorização passa por analisar todos os comentários e mensagens recebidas, assim como a análise de todas as métricas específicas de cada RS.

Após a publicação de conteúdos é realizado o acompanhamento das estatísticas, para verificar quais, desses conteúdos, tiveram melhores métricas, apontando tendências relativas ao interesse das audiências.

O resultado da avaliação é materializado num relatório de comunicação anual, onde são contabilizadas as reações da audiência, em cada publicação/campanha, a origem



eletrônica dessas reações, o número de pessoas que visualizaram as publicações, o número de comentários e partilhas e é estabelecido o ranking entre todas as publicações realizadas durante o ano.

São também avaliadas, comparativamente, as tendências mensais de consulta das publicações institucionais e a evolução mensal das mensagens recebidas por temas.

Concluído o presente capítulo, considera-se respondida a QD3 e atingido o OE3 definido para a investigação.



Conclusões

Conhecer o impacto e a importância das RS para a divulgação e projeção da imagem das OM, é essencial para desenvolver campanhas capazes de veicular a imagem organizacional e sensibilizar o público-alvo da natureza das OM, das suas capacidades na defesa do país e dos seus cidadãos, assim como da importância da representação de Portugal no estrangeiro.

Este trabalho é delimitado no tempo, espaço e conteúdo, no intuito de evitar a dispersão da investigação. Assim, o estudo encontra-se delimitado à atual utilização das RS na divulgação e promoção da imagem, no âmbito da comunicação externa das OM portuguesas. Quanto às RS, considerando o elevado número de aplicações existentes, o estudo está delimitado ao Facebook, YouTube e Twitter.

A investigação, na procura de respostas, é baseada numa estratégia qualitativa, tendo em consideração estudos científicos e dados estatísticos, complementados com entrevistas semiestruturadas, que, assente num raciocínio dedutivo, permite identificar contributos de melhoria aos procedimentos atualmente em vigor nas OM.

No domínio concetual, revelaram-se estruturantes para a investigação a definição dos conceitos adotados para *comunicação*, *imagem* e *RS*. Similarmente, a adoção do modelo de análise OASIS, foi orientador para a escolha das dimensões de investigação definidas: *Objetivos*, *Audiência*, *Estratégia*, *Implementação* e *Avaliação*. Estas dimensões, correspondentes ao acrónimo OASIS, permitiram diagnosticar os processos de comunicação das OM através das RS, no intuito de apresentar contributos de melhorias, sob a forma de recomendações, nos processos de comunicação, através das RS, das OM portuguesas.

É razoável questionar sobre o meio de comunicação mais adequado para atingir os objetivos organizacionais em pleno século XXI, sejam eles de divulgação e projeção de imagem, ou quaisquer outros como, por exemplo, o recrutamento.

No intuito de esclarecer esta questão e conhecer qual o impacto e importância da utilização das RS para a divulgação e projeção da imagem das OM, é necessário conhecer qual o impacto e a importância dos MM para o mesmo fim e compará-los com o objetivo de conhecer a verdadeira importância e impacto que as RS podem ter na divulgação e projeção da imagem.

A imprensa física tem registado quedas acentuadas na última década, no que à circulação diz respeito, sendo que as audiências têm diminuído acentuadamente desde 2013, perspetivando-se que, se nada for feito e mantendo-se a tendência, em 2024 o volume de



vendas possa vir a atingir os zero pontos percentuais, com consequente desinvestimento em publicidade neste OCS. A alteração dos hábitos dos leitores da imprensa física, deveu-se à consulta de notícias através de RS, que passou a ser possível, de forma gratuita, em qualquer dispositivo *web*, independentemente do local e da hora, desde que exista cobertura de rede.

A rádio, no entanto, mantém a sua relevância no contexto nacional, com uma audiência muito significativa e regular (73%). Este facto deve-se ao tempo despendido em deslocações pela sociedade moderna e a utilização preferencial do autorrádio (60,06%) para o consumo de conteúdos durante as mesmas. Até as faixas etárias entre os 15 e os 24 anos, na sua maior parte (55,6%), utilizam a rádio, no seu formato convencional, para o consumo de conteúdos, pelo que, a utilização das novas tecnologias *web* para ouvir rádio, por exemplo o *smartphone*, representam apenas uma pequena parte dos inquiridos (35,4%).

A televisão apresenta-se como o OCS preferido entre os portugueses, sendo que, quase a totalidade da população (99%) recorre à televisão para consumo de conteúdos, independentemente da faixa etária, em detrimento da *internet* e das RS.

Fruto do desenvolvimento tecnológico, também a televisão sentiu a necessidade de evoluir e acompanhar as novas tendências, mantendo as suas emissões em formato convencional, mas ocupando também o mercado virtual, emitindo os seus conteúdos via *web*, embora continue a ser o televisor o aparelho preferencialmente usado para consumo de conteúdos. No entanto, no que concerne à tecnologia *web*, surge o *smartphone*, como o dispositivo preferencial para assistir a conteúdos televisivos via *internet* (75,2%), sendo que, destes conteúdos, são os informativos que lideram as audiências dos cibernautas (89,5%), logo seguidos de conteúdos recreativos, tais como telenovelas e filmes.

Quando auscultados os portugueses, relativamente aos dispositivos utilizados para o consumo de conteúdos informativos, surge a televisão convencional como o aparelho favorito (entre 95,8% e 100%), em todas as faixas etárias e de forma transversal. Já os aparelhos *web*, têm uma representatividade reduzida (12,9% a 19,4%) nas faixas etárias entre os 15 e os 24 anos, com uma ligeira subida (28,1%) entre os 25 e os 34 anos, começando a decrescer gradualmente até à faixa etária dos 65 anos ou mais (de 3,3% a 0%).

A maioria da audiência portuguesa (81,9%), mesmo fora de casa, continua a escolher a televisão convencional para consumo de conteúdos informativos, sendo que, uma pequena parte (18,5%), recorre ao *smartphone*, ao computador (10,9%) e ao *tablet* (9,1%).

Os MM tradicionais, à exceção da imprensa, continuam a ter um impacto massivo nas audiências, sendo a televisão quem lidera as preferências, seguida da rádio, constituindo-



se como os meios mais eficazes, no panorama nacional, para divulgar e projetar a imagem das OM.

As RS têm vindo a ganhar destaque desde a sua criação, conquistando audiências de forma progressiva, no entanto, não superam, para já, a televisão e a rádio, nem mesmo na franja da população mais jovem. Ainda assim, possui índices de popularidade significativos, no que concerne ao impacto e à importância que detêm na divulgação e projeção da imagem das OM. No entanto, perspetiva-se que Portugal venha a acompanhar as tendências generalizadas de outros países, onde as RS, nas faixas etárias dos 18 aos 24 anos, já ultrapassaram a popularidade dos MM (64%), inclusive da televisão, sendo aconselhável que as OM continuem a investir nas RS numa perspetiva futura.

A *internet* tem uma elevada taxa de penetração em Portugal (70,4%), sendo o Facebook a RS preferida pelos portugueses (76%), seguido do YouTube (62%) e do Twitter (15%).

O Facebook é uma plataforma que permite aos utilizadores partilhar fotos, vídeos, *links* e outros conteúdos, manter conversações em tempo real, assim como fazer comentários às publicações dos utilizadores. Os conteúdos podem ser disponibilizados publicamente, ou apenas a um grupo restrito de utilizadores escolhidos pelo gestor da conta, sendo uma das RS que maior privacidade oferece ao utilizador, e a plataforma com o maior número de contas ativas a nível global.

O YouTube é uma RS concebida para partilhar vídeos que qualquer pessoa pode visualizar em qualquer parte do mundo, sendo um dos maiores *sites* de partilha de vídeos a nível global, permitindo que qualquer pessoa, ou organização, independentemente do seu poder económico, edite um vídeo e o publique. Os vídeos publicados podem ser comentados pelos utilizadores, mantendo um diálogo diretamente com o autor dos conteúdos.

O Twitter é uma RS que permite conhecer a atividade dos gestores de determinada conta, em tempo real, tendo como principal vantagem e característica, ler as mensagens dos utilizadores quase instantaneamente, uma vez que estas mensagens se encontram limitadas a 140 caracteres.

Conhecer os utilizadores das RS é fundamental para realizar campanhas eficazes, em função dos objetivos organizacionais, destinadas a uma audiência bem definida. Para tal, é necessário conhecer os hábitos de acesso à *internet* dos utilizadores em Portugal que não se revelam homogéneos. Os utilizadores mais regulares da *internet* residem na região do Algarve (72%), seguidos pelos utilizadores da região de Lisboa, região centro, Alentejo e



região norte do país, ainda assim, no panorama internacional, Portugal é dos países da Europa cujas taxas de acesso à *internet* é menor.

Já no que concerne à faixa etária, constata-se que a larga maioria dos utilizadores frequentes da *internet* (96,3%) têm entre 15 e 24 anos, decrescendo progressivamente até aos utilizadores com 65 ou mais anos (11,5%). Grande parte dos utilizadores (79,9%) acedem à *internet* para navegar nas RS sendo que, na perspetiva do género, são as mulheres (81%) que registam mais acesso a estas plataformas.

Quanto aos dispositivos *web* utilizados para acesso às RS, a nível geral, a preferência vai para os computadores (64,8%), no entanto, quando são analisadas as preferências nos dispositivos para acesso à *internet* por faixas etárias, surgem os *smartphones* como dispositivos de eleição entre os 15 e os 44 anos, só então surgindo os computadores como dispositivo preferencial nas faixas etárias ente os 45 e mais anos.

Os locais preferidos pelos utilizadores para acederem à *internet* é a residência (97,6%), seguidos de locais públicos como restaurantes (54,6%), locais de trabalho e escolas (51,7%), transportes privados (25,5%) e transportes públicos (24,5%).

As RS em Portugal possuem um índice de popularidade significativo que pode conduzir a conclusões que permitam afirmar que a sua utilização tem impacto e é importante para a divulgação e projeção da imagem das OM.

Os MM ainda são líderes, no que ao impacto e importância diz respeito, para a divulgação e projeção da imagem organizacional, não devendo, no entanto, ser descorada a importância e o impacto massivo que as RS poderão ter no futuro, considerando as tendências de crescimento, de acordo com dados estatísticos, assim como a tendência internacional, onde outros países da Europa já possuem índices de popularidade das RS que ultrapassam claramente os MM junto das faixas etárias mais jovens, que são a audiência-alvo para as ações de recrutamento das OM.

Entretanto, considerando que as RS continuarão a ser usadas pelas OM, deve ser tido em conta que, para as usar de forma eficaz, é necessário adquirir capacidade de cruzar diversas variáveis, entre outras, o tipo de RS, características do utilizador e meios tecnológicos, assim como um modelo de utilização das RS que permita um aproveitamento adequado desta ferramenta.

Adotado o OASIS como modelo de análise nesta investigação, foi possível perceber que as OM utilizam as RS de forma empírica e intuitiva, sem uma estratégia assente num modelo de utilização dessas plataformas.



O OASIS é um conjunto de passos que, durante o processo comunicacional, auxiliam a trazer ordem e clareza ao planejamento de campanhas, à luz do qual as OM foram analisadas, nas dimensões dos *Objetivos*, das *Audiências*, *Estratégias*, *Implementação* e *Avaliação*, no intuito de diagnosticar o processo comunicacional utilizado pelas OM na divulgação e projeção da imagem através das RS.

Todas as OM utilizam as RS para comunicar, de forma institucional, à exceção do Exército, que apenas autoriza duas entidades subordinadas a utilizá-las, sem um modelo de utilização, nem um PCom que preveja o uso destas plataformas. Relativamente à gestão das RS pelas OM, esta é efetuada por recursos humanos, na generalidade, sem formação especializada. A Marinha é o ramo das Forças Armadas que melhor gere o processo de comunicação pelas RS, apesar de não possuir um modelo de utilização destas plataformas, nem um PCom institucional, ainda assim, integra elementos na gestão das RS com habilitações académicas na área da comunicação social e RP. A utilização das RS pela FAP, com recurso a elementos sem formação na gestão das mesmas, é efetuada sem a existência de um PCom organizacional, apenas realizando um PCom específico para determinados eventos. A GNR gere as suas RS com uma equipa com formação técnica que, apesar de não possuir um PCom, segue diretrizes específicas reativas à gestão das RS.

A análise das OM na dimensão *Objetivos* permite identificar lacunas, sendo que, à exceção da GNR, as OM não definem *Objetivos* alcançáveis e mensuráveis, na generalidade vagos e definidos de forma empírica, carecendo ainda da definição de prioridades e prazos para a sua realização. A GNR é a única OM que possui os *Objetivos* definidos em documentos oficiais, a contribuir para os objetivos estratégicos, focados nos resultados não atingidos e relacionados com a mudança de comportamento de uma audiência específica, apesar de nem sempre definir as prioridades. Os *Objetivos* do EMGFA não se focam em resultados, sendo que a Marinha e o Exército apenas identificam *Objetivos* específicos no âmbito do recrutamento, sendo que, nenhum dos Ramos das Forças Armadas define etapas nem prazos para os atingir, apresentando ausência de coordenação e monitorização.

Relativamente à dimensão *Audiência*, as OM apresentam diferentes estados de conhecimento dos seus públicos, sendo que apenas a Marinha e a GNR têm a sua *Audiência* segmentada, adequando os conteúdos a difundir às suas características. Sobre a *Audiência* nas OM, o EMGFA não visa atingir um público-alvo específico, nem considera estudos estatísticos que incrementem a eficiência comunicacional. A Marinha apresenta preocupação com a OP, sendo inovadora nas parcerias estabelecidas com *stakeholders*. O Exército carece



de definição e segmentação da sua *Audiência*. Relativamente à FAP, o seu processo comunicacional, apesar de não estar estruturado em função da *Audiência*, encontra-se ajustado às RS. Na GNR, o conhecimento da *Audiência*, garantido pelas ferramentas de análise e da comunicação bidirecional, permite a realização de campanhas direcionadas a cada segmento do seu público-alvo.

A ausência de um modelo de utilização das RS pelas OM, demonstra a existência de possibilidades de melhoria na dimensão *Estratégia*. Apenas a GNR possui uma *Estratégia*, materializada numa mensagem organizacional a veicular através da RS, estabelecida em parceria com *stakeholders*, com etapas pré-definidas ao longo do tempo. Nas restantes OM, a falta de um modelo e a ausência de um plano, a inexistência de etapas e prazos, descaracterizam a *Estratégia*, desprovendo-a de cientificidade. De todas as OM, nenhuma submete a *Estratégia* a testes prévios, para avaliar a sua eficácia.

Relativamente à dimensão *Implementação*, se por um lado as OM utilizam as RS, e por isso implementam ações, por outro, a ausência de planos é demonstrador da utilização das RS sem rentabilidade das suas potencialidades. O processo comunicacional do EMGFA não é orientado por qualquer plano, apesar de serem selecionados os conteúdos a publicar nas RS, tornando-os públicos no dia e hora de maior interação com as audiências. A Marinha utiliza táticas coerentes, utilizando as plataformas em função dos objetivos e das audiências, de forma eficaz, sem no entanto pré-estabelecer prazos para os atingir. No Exército e na FAP a *Implementação* é realizada de forma empírica, sem recurso a táticas nem prazos pré-definidos, apesar da FAP conhecer e utilizar os assuntos que têm maior impacto junto da audiência. A GNR é a OM em que a *Implementação* é realizada através de táticas de interação com a audiência, estando definidos prazos e recursos.

A dimensão *Avaliação* é tida em consideração pelas OM que, à exceção do Exército, onde é inexistente, permite verificar o impacto da comunicação nas RS, através de diferentes ferramentas e procedimentos. O EMGFA contabilizar o número de *likes*, partilhas e comentários, apesar de não utilizar a avaliação para reconsiderar as táticas de implementação de conteúdos, nem revisitar os objetivos para reconsiderar as estratégias. A *Avaliação* na FAP é realizada através de ferramentas estatísticas das próprias RS, sem que, no entanto, possua referenciais que permitam classificar o impacto das publicações, ou um modelo que permita otimizar o processo de comunicação, não aproveitando esses dados para melhorar o ciclo da comunicação. A *Avaliação* na GNR é realizada com o intuito de receber o *feedback* das publicações, sendo que a monitorização passa pela análise de todas as métricas de cada



RS, sendo o resultado da avaliação materializado num relatório anual especializado. Na Marinha a *Avaliação* é corretamente realizada, com recurso a ferramentas estatísticas das plataformas e da própria organização. A ausência de *Avaliação* no Exército compromete o processo comunicacional.

A Investigação, mais do que apresentar o atual processo comunicacional das OM através das RS, apresenta contributos de melhoria desses processos, através da adoção de um conjunto de procedimentos validados, materializados no modelo de análise OASIS. A ausência de um modelo utilização das RS compromete seriamente a eficácia das campanhas encetadas pelos ramos e GNR, pelo que a adoção do modelo como o OASIS, aplicado à realidade e intenções de cada OM, potenciaria, certamente, a capacidade das OM divulgarem convenientemente a sua imagem junto das audiências.

Considerando as limitações na realização de um inquérito de opinião, assim como a importância estatística daí adveniente, seria de todo aconselhável que numa investigação futura fosse sondado, junto dos seguidores das contas das RS das OM, se as publicações efetuadas em determinadas plataformas, contribuíram para a alteração da opinião e imagem das OM junto das audiências, antes e após a adoção de um modelo de utilização das RS.

O modelo perfeito que permita medir a eficiência de campanhas de divulgação nas RS ainda não existe e provavelmente nunca existirá, dado que a audiência é multifacetada e o ambiente de comunicações está em constante mutação. De facto, tentar reunir todas as estratégias de abordagem às audiências num modelo único, além de irrealista poderá ser contraproducente, no entanto, o pior modelo de comunicações poderá ser melhor que a inexistência de qualquer modelo.



Bibliografia

- Aaker, D. e Myers, J., 1984. *Management De La Publicidad*. Barcelona ed. Barcelona: Hispano Europea.
- Alba, J. e Stay, J., 2008. *I'm on facebook. Now what???*. Cupertino: Happy About.
- Aranha, E., 2017. *Estratégia Digital*. [Em linha] Disponível em: www.estrategiadigital.pt/awareness/ [Consultado em 18 Abr. 2018].
- Austin, E. e Pinkleton, B., 2008. *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. 2ª ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers: New Jersey.
- Broom, G. e Drozier, D., 1990. *Using research in public relations: Applications to program management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cambridge Dictionary, 2018. *Cambridge Dictionary*. [Em linha] Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/> [Consultado em 02 Jan. 11].
- Capriotti, P., 2013. *Planificación estratégica dela Imagen Corporativa*. 4.ª ed. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cohen, H., 2011. *Heidi Cohen Actionable Marketing Guide*. [Em linha] Disponível em: <https://heidicohen.com/social-media-definition/> [Consultado em 21 Mar. 2018].
- Cohn, M., 2015. *Linkedin*. [Em linha] Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/social-media-vs-networking-michael-cohn-6039483687135952896> [Consultado em 17 Fev. 2018].
- Collins, J., 2017. *Lifewire*. [Em linha] Disponível em: <https://www.lifewire.com/youtube-101-3481847> [Consultado em 12 Mar. 2018].
- Costa, J., 1987. *Imagem Global*. Barcelona: Ceac.
- Costa, M. F., 2018. [Entrevista] (27 abril 2018).
- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G., 2006. *Effective Public Relations*. 9ª ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Deverell, E. et al., 2014. Understanding public agency communication: The case of the Swedish armed forces. *Journal of Public Affairs*, Volume 15, pp. 387-396.
- Dias, P. C., 2018. *Impacto e importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares*. [Entrevista] (30 abril 2018).
- Dionísio, P. et al., 2009. *B-Mercator*. Alfragide: Dom Quixote.
- DU, 2018. *Digital Unit*. [Em linha] Disponível em: <https://www.digitalunite.com/guides/tv-video/what-youtube> [Consultado em 12 Mar. 2018].



- Edosomwan, S., 2011. The history of social media and its impact on business. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*.
- Ellison, N., Steinfield, C. e Lampe, C., 2007. The Benefits of Facebook “Friends:” Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 12, pp. 1143-1168.
- ERC, 2016. *As novas dinâmicas do consumo audiovisual em Portugal*, Lisboa: Entidade Reguladora para a Comunicação Social.
- Eurostat, 2018. *Eurostat Statistics Explained*. [Em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet_access_and_use_statistics_-_households_and_individuals [Consultado em 12 Abr. 2018].
- Ferreira, P. M., 2018. *Impacto e importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares*. [Entrevista] (27 abril 2018).
- Fonseca, P., 2018. *Impacto e importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares*. [Entrevista] (02 maio 2018).
- Forrester, 2017. *Forrester.com*. [Em linha] Disponível em: <https://www.forrester.com/marketing/about/about-us.html> [Consultado em 02 Nov. 2017].
- Gartner, 2014. *Gartner webinar social media analytics*. [Em linha] Disponível em: <https://www.slideshare.net/ireneventayol/gartner-webinar-social-media-analytics-23102014> [Consultado em 07 Dez. 2017].
- Garton, L., Haythornthwaite, C. e Wellman, B., 1997. Studying Online Social Networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 01 jun. Volume 3.
- Gil, P., 2018. *Lifewire*. [Em linha] Disponível em: <https://www.lifewire.com/what-exactly-is-twitter-2483331> [Consultado em 01 Abr. 2018].
- Globalwebindex, 2017. *GW Social: Globalwebindex's flagship report on the latest trends in social media*, London: Globalwebindex.
- GNR, 2017. *Relatório de comunicação 2016*, Lisboa: Divisão de Comunicação e Relações Públicas.
- Gregory, A., 2010. *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach*. 3ª ed. London: Kogan Page Limited.



- Grunig, J. e Hunt, T., 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Guerra, I. C., 2010. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipeia.
- Infopedia, 2017. *Comunicação*. [Em linha] Disponível em: [https://www.infopedia.pt/\\$comunicacao](https://www.infopedia.pt/$comunicacao) [Consultado em 29 Nov. 2017].
- Jefkins, F. W., 1982. *Public Relations Made Simple*. Londres: Heinemann.
- Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8ª ed. Essex: Prentice Hall.
- Kozinets, R., Valck, K., Wojnicki, A. e Wilner, S., 2010. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, Volume 74, pp. 71-89.
- Kunsch, M. M. K., 2006. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. São Caetano do Sul: Difusão editora.
- Linguee Dictionary, 2017. *linguee.com*. [Em linha] Disponível em: <https://www.linguee.com/english-portuguese/translation/stakeholders.html> [Consultado em 12 Nov. 2017].
- Marinha, 2005. *A Comunicação na Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marion, G., 1989. *Les images de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- MarketingProfs, 2011. *marketingprofs*. [Em linha] Disponível em: <http://www.marketingprofs.com/charts/2011/4952/forrester-b2b-marketing-budgets-up-67-in-2011> [Consultado em 10 Nov. 2017].
- Marktest, 2016. *Análise sobre o comportamento dos portugueses nas redes sociais*, Lisboa: Grupo Marktest.
- Marktest, 2018. *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*. Lisboa: Marktest Consulting.
- Maronkova, B., 2018. *From Crawling to Walking: Progress in Evaluating The Effectiveness of Public Diplomacy: Lessons Learned from NATO*. Los Angeles: USC Bookstores.
- Marques, B. A., 2018. *Impacto e importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares*. [Entrevista] (28 abril 2018).
- Nations, D., 2018. *Lifewire*. [Em linha] Disponível em: <https://www.lifewire.com/what-is-facebook-3486391> [Consultado em 01 Mar. 2018].



- NATO, 2017. *NATO*. [Em linha] Disponível em: <https://www.nato.int/wearenato/> [Consultado em 19 Nov. 2017].
- Obercom, 2017. *A imprensa em Portugal, desempenho e indicadores de gestão (2008-2016)*. Lisboa: Obercom.
- Oxford, 2018. *Oxford Living Dictionaries*. [Em linha] Disponível em: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/ceo> [Consultado em 02 Mai. 2018].
- Porto Editora, 2003-2017. *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. Porto: Porto Editora.
- Recuero, R., 2009. *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Meridional.
- Reuters, 2017. *Digital News Report 2017*. s.l.: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Riel, C. B. V., 1995. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- RTP, 2018. *Arquivos RTP*. [Em linha] Disponível em: <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/1a-emissao-experimental-da-rtp/> [Consultado em 01 Fev. 2018].
- Santos, L. e Lima, J., (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8 ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Save, H., 2017. *Social Dong*. [Em linha] Disponível em: <https://www.socialdong.com/social-media-for-business/> [Consultado em 12 Jan. 2018].
- Shannon, C. e Weaver, W., 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Chicago Press.
- Socialbakers, 2018. *Twitter statistics directory*. [Em linha] Disponível em: <https://www.socialbakers.com/statistics/twitter/> [Consultado em 01 Abr. 2018].
- Statista, 2018. *Statista - The Statistics Portal*. [Em linha] Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [Consultado em 25 Abr. 2018].
- Streensen, S., 2016. The Intimization of Journalism. *The Sage HandBook of Digital Journalism*, Volume 8, p. 115.
- The Computer Language Company, 2018. *Your Dictionary*. [Em linha] Disponível em: <http://www.yourdictionary.com/messaging-app> [Consultado em 01 Abr. 2018].
- Tracy, T. L., 2008. *Advertisin 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*. Westport: Praeger Publishers.



- Trusov, M., Bucklin, R. e Pauwels, K., 2009. Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*, Volume 73, pp. 90-102.
- UK, G., 2017a. *Government Communications Service*. [Em linha] Disponível em: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/campaigns/guide-to-campaign-planning-2/> [Consultado em 19 Nov. 2017].
- UK, G., 2017b. [Em linha] Disponível em: https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2015/09/6.3938_CO_GCS-Campaign-Planning_FINAL_A4_111017.pdf [Consultado em 19 Nov. 2017].
- UK, 2017c. *Government Communication Service: Campaign Planning with OASIS framework*. [Em linha] Disponível em: <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2015/09/OASIS-Guide-1-amended.pdf> [Consultado em 13 Abr. 2018].
- Weick, K. E., 1979. *The Social Psychology of Organizing*. London: Random House.
- Wisegeek, 2018a. [Em linha] Disponível em: <http://www.wisegeek.org/what-is-facebook.htm> [Consultado em 12 Mar. 2018].
- Wisegeek, 2018b. *Wisegeek*. [Em linha] Disponível em: <http://www.wisegeek.com/what-is-twitter.htm> [Consultado em 01 Abr. 2018].



Anexo A — Campanha realizada através do modelo OASIS

The Pipers' Trail: Golley Slater's campaign for the Army in Scotland

For centuries, the links between Scottish communities and the Army have been strong. The strength of community spirit and the pride and passion Scots have for their regiments has been entrenched in a rich and powerful heritage that few nations can emulate.

However, at a time when many Scottish soldiers were engaged in Operations overseas, the presence of the Army in local communities throughout Scotland was dwindling. The most obvious impact of this has been a decline in recruitment numbers stretching back over five years.

The Army recruited Golley Slater to ensure that it remains a positive, supported element in Scottish life.

Client objectives

- *reconnect the Army's role and relationship with Scottish local communities;*
- *communicate the Army's core values and standards;*
- *increase recruitment numbers from Scotland;*
- *achieve a Return on Investment of 1:10 in terms of positive media coverage.*

Target audience

- *local communities throughout Scotland*

Strategy

Use the Army standards in and values of community and educational engagement to reconnect with communities. The main vehicle for this was a suggestion by Brigadier David Allfrey, Commander, 51 (Scottish) Brigade who had the vision of The Pipers' Trail, a 470-mile musical journey through Scotland led by the Army pipers and drummers and volunteers. The Trail would be used as a means to refocus positive attention on the Army and assist it in engaging more fully with Scottish society, thus reinforcing its position with local communities.

Tactics

Media engagement:

Before the Piper's Trail started Golley Slater organized a pre-launch photocall in May 2008 in Glasgow to inform all Scottish media that it was taking place. This was supplemented by diary notes sent to all national and regional media with details of what was happening in their area as the Trail weaved its way through Scotland.

Press packs were issued containing details on key individuals taking part in the Trail along with detailed maps of the 470 mile route highlighting dates and timings of when The Pipers' Trail would arrive in each location as well as timings of the workshops and the play associated with it.

As the Trail was launched in a very remote part of Scotland (most northerly tip of Shetland) pre-recorded interviews were prepared, which went live on the day. The Army's own press photographer attended, who in turn issued photographs of the launch to Scottish media.

The Army had one of its own press officers on the ground for the duration of the Trail. They felt that in order to maximize publicity an army representative was needed who could feed quirky stories to the media, as well as providing a voice on the ground when The Pipers arrived in the towns and cities. This would prepare for any adverse media coverage to be handled following the Army protocol.

In addition, the agency engaged with the media by alerting journalists working on forward planning desks, preparing creative ideas for features, organizing broadcast interviews and providing listings for 'what's-on' pages as the Trail made its way through Scotland.



Community engagement:

For The Pipers' Trail to succeed it needed the support from local communities along the route. The engagement programme included:

- *Piping and Drumming Workshops: Engagement with locals allowing them to try first hand the pipes and drums and take part in The Pipers' Trail.*
- *Marching Pipes and Drums: A pipe band would perform to locals with added musical support from those who took part in the workshops.*
- *The Pipers' Trail Play: A 45 minute musical play incorporating the Army's key messages performed in local communities along the Trail. And in a 'first', the Army took the play to the Edinburgh Fringe which performed for 12 days.*
- *Veterans' Day: Linking in with local Veteran Day parades along the route, The Pipers' Trail joined and led marches throughout Scotland.*
- *The website: The website www.thepiperstrail.com was used as the portal for workshop registration, providing news updates, promoting real-time geographical locations of the pipers and providing locals with images taken from the start to the finish of The Pipers' Trail.*

Educational engagement:

Forty different towns, villages and cities were visited as the route was piped and drummed by the Army and civilian volunteers. A unique element of The Pipers' Trail was the inclusion of the theatrical play that told the story of a teenage boy and his own musical journey across Scotland. This piece of theatre was performed in village squares as well as town and city centres along the route. Featured heavily in the play was the Army's core values of selfless commitment, courage, discipline, integrity, loyalty and respect for others.

The Trail also encouraged widespread national support by inviting people to get involved and either join or follow the pipers along the Trail. Amateur and professional pipers, drummers and pipe bands of all ages and standards were encouraged to study and play together and take part in the Trail. For the Pipers' Trail to be a success it was important that it connected with locals, so for those who wished to take part, but who had little or no piping and drumming experience, four-day piping and drumming workshops were held prior to the Trail arriving in their town.

Online PR

To supplement these tactics there was an innovative use of online PR through social networking websites.

The www.thepiperstrail.com website was designed, built and managed on a daily basis by the Golley Slater team and was critical to the success of The Pipers' Trail. The media were encouraged to publicize the web address and it was utilized by the general public who could find out more information on the Trail, with event dates, timings, locations, maps as well as a section that allowed the public to view photographs and videos of past events. This site acted as the hub for all the other online services, which included Bebo, Facebook, Flickr, YouTube and Google Maps.

Bebo: www.bebo.com/thepiperstrail08

A branded Bebo page was set up so that people could add The Pipers' Trail as one of their favourite bands and become a 'fan'. The profile also allowed event listings and songs to be posted. Photos of events were regularly uploaded, 'Pipers' Trail TV' videos were added to the profile, blog updates were posted with news, and the 'say something' box was updated daily with details of what was happening on the Trail that day.

The profile was monitored several times a day and all visitor comments required approval before appearing on the profile. Despite this, no negative comments were ever made by any



visitor to the profile. Overall, the Bebo site proved very successful and in turn drove a large amount of traffic to the official site.

Facebook: <http://www.facebook.com/pages/The-Pipers-Trail/21169074026>

A branded Facebook band page was set up so that people could add The Pipers' Trail as one of their favourite bands and become a 'fan'. The band profile also allowed event listings and songs to be posted. Photos of events were uploaded, and 'the wall' box was updated regularly with details of what was happening on the Trail that day. The profile was monitored daily and all visitor comments required approval before appearing on the profile.

Flickr: www.flickr.com/photos/25887450@N06/

A Pipers' Trail profile was set up to store all photos of events on the Trail. Details were added to the photos, such as The Pipers' Trail web address, crown copyright notice, general category tags, and geo-tags with the town/city they were taken in. They were also grouped into sets according to the area they were taken in, for ease of navigation. Whenever new photos were uploaded, the 'latest photos' box at the bottom of the thepiperstrail.com index page was automatically updated.

Evaluation

- Media coverage: a total of £1.25 million AVE, covering weekly, regional and national press and broadcast was achieved (objective 4);
- a total of 116 press cuttings were generated, 102 were from local media outlets thereby achieving the aim of the Army linking in with local communities (objective 1);
- similarly, 38 broadcast pieces were generated, 30 of which were with local TV and radio stations (objective 1);
- 10 minute interview with Brigadier Allfrey on Newsnight Scotland reiterating key messages (objective 2);
- key messages were present in 97 per cent of media coverage;
- in seven weeks, The Pipers' Trail website had 12,185 unique visitors with 71,014 page views (objective 1);
- attendance at the piping and drumming workshops was in excess of 1,000;
- circa 250,000 people watched The Pipers' Trail and saw the play along the route (objectives 1, 2);
- approximately 3,000 attended the Edinburgh Fringe event (objective 2);
- recruitment figures for 2008–2009 (at time of writing) show an 8 per cent year-on-year increase (objective 3);
- on the back of the success of The Pipers' Trail, the Army organized a similar event in Scotland as part of Homecoming Scotland 2009 (objectives 1, 2).

Points about the campaign

- The campaign had a single, strong co-ordinating theme: the Pipers' Trail, which was used to demonstrate the Army's values and engage with the local communities: na effective strategy.
- The campaign was fun and different as well as being educational.
- It successfully tapped into a strong and emotional tradition – piping.
- The focus was on personal engagement: the target publics could meet, dance with and talk to the Army who successfully drew people into a 'community' with them.
- The additional twist of the play added an unusual element for getting across the Army's key messages.

Apêndice A — Corpo de conceitos

1. Comunicação

O termo comunicação provem do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “conferenciar” (Infopedia, 2017). Weick (1979) defende que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações e, por conseguinte, a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar.

A investigação levada a cabo por Ricardo (2006 cit. por Ribeiro, 2008, p. 24) concluiu que “a comunicação é o processo gerador de comportamento organizacional e o resultado da interação simbólica entre os membros da organização, o que implica que uma das suas competências seja promover e gerir a criação de significados simbólicos nas organizações.”.

A Marinha Portuguesa, identificou a importância da comunicação, definindo-a como “um processo dinâmico e bidirecional” (Marinha, 2005), conforme demonstrado na figura 37, no entanto, estas duas premissas (dinamismo e bidirecionalidade) no processo comunicacional, não podem ser alcançadas pelos MM, que se encontram limitados a um processo comunicacional unidirecional, conforme ilustrado na figura 38, não permitindo, de forma dinâmica, colher o *feedback*²² dos *stakeholders*²³ constituindo-se as RS como uma ferramenta poderosa para alcançar as premissas ambicionadas.

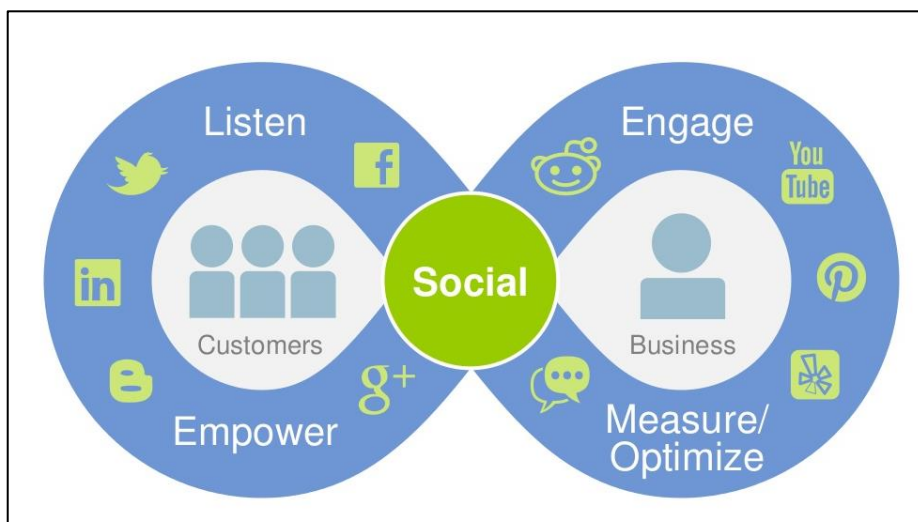


Figura 37 - Processo comunicacional bidirecional

Fonte: (Gartner, 2014)

²² Retroação das correcções e regulações de um sistema de informações (Porto Editora, 2003-2017).

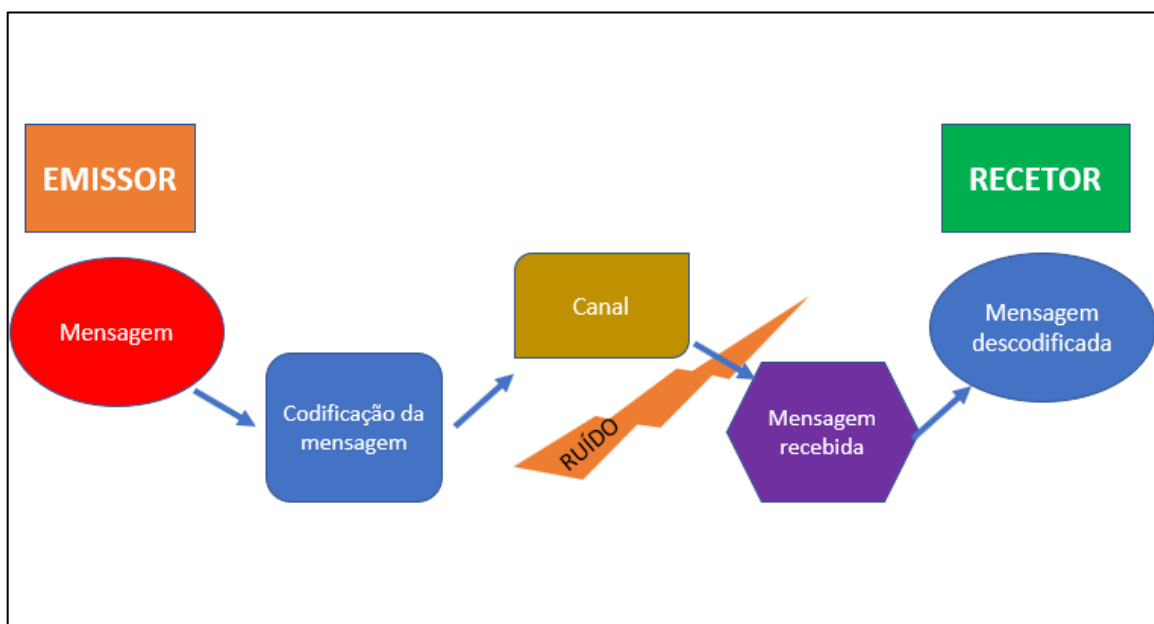


Figura 38 – Modelo de comunicação unidirecional de Shannon e Weaver

Fonte: Adaptado de (Shannon e Weaver, 1949)²⁴

Em concreto, releva-se a necessidade de entender o processo comunicacional que, embora nesta dimensão se processe a nível interno e externo, neste trabalho apenas será estudada a comunicação externa, conforme já delimitado.

Nesta investigação será adotado o conceito de comunicação apresentado por Kunsch (2006), que afirma que a comunicação organizacional pode ser vista como um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar o processo de comunicação nas organizações, nas áreas das RP, da publicidade e da propaganda institucional. Para Riel (1995 cit. por Kunsch, 2006, p. 12), “a comunicação organizacional é um termo generalizado que engloba as RP, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades têm em comum é, sem dúvidas, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo.”. No entanto, é necessário proteger a audiência de um efeito, apelidado por Capriotti (2013), de saturação comunicativa, uma vez que atualmente o número de mensagens existentes no “ecossistema comunicativo” é de tal forma exorbitante que a audiência não pode processar todas as mensagens que lhes chegam e, se o fizer, é muito provável que possam confundir as mensagens de uma ou outra organização.

Aaker e Myers (1984, p. 254) afirmam que cada marca, empresa, ou organização, começa a formar a sua personalidade, ou a ter um significado, através do qual a audiência a descreve, recorda e relaciona, pois, uma organização, tal como uma pessoa, é um objeto complexo que pode ser descrito ou caracterizado de várias maneiras.

Esta construção mental de uma organização, por parte da audiência, é o que se denomina por “imagem corporativa da organização”, a qual condicionará, em maior ou menor medida, a forma como a audiência se relacionará com essa organização (Capriotti, 2013).

²⁴ Tradução livre do autor.



2. Imagem

Concetualmente, a palavra imagem é utilizada em variados campos, devido à polissemia do termo, com diversas definições distintas. Costa (1987, pp. 185-186) faz um agrupamento dessas expressões, citando: imagem gráfica, imagem visual, imagem material, imagem mental, imagem da empresa, imagem da marca, imagem da organização e imagem global. Já Marion (1989, p. 19) refere-se a três classes de imagens de uma organização: a imagem depositada, a imagem desejada e a imagem difundida, enquanto Jefkins (1982, pp. 25-28) define cinco tipos de imagens: a imagem de espelho, imagem corrente, imagem desejada, imagem da organização e imagem múltipla.

A dificuldade em estabelecer uma posição mais, ou menos, consensual sobre o que é a imagem organizacional, levou muitos investigadores a rejeitar o seu uso no campo da comunicação organizacional. Entretanto, apesar dessa oposição, a expressão tornou-se um dos conceitos básicos das disciplinas ligadas ao fenómeno comunicativo (marketing, publicidade, RP) (Capriotti, 2013).

No âmbito deste trabalho, a imagem organizacional, é abordada no sentido da imagem que a audiência tem das OM enquanto entidade. Assim, será adotado nesta investigação o conceito de imagem de Ruão (2000), para quem a imagem é a forma como determinadas audiências imaginam um produto, uma marca, um homem político, uma organização, um país, que assenta em processos comunicativos, intencionais ou acidentais, que conduzirão a um dado estímulo percetivo. A imagem é sempre o resultado de um processo construtivista, que tem origem na fonte, sendo transferida pela comunicação, e resultando numa percepção pessoal do destinatário.

No encadeamento do conceito de comunicação, atualmente a informação é de tal forma vasta e de atualização célere, que a audiência não possui capacidade de memorização suficiente para recordar todos os produtos ou serviços que as organizações oferecem, isto é, há uma dificuldade crescente na diferenciação de produtos ou serviços existentes, motivo pelo qual, a imagem organizacional adquire uma importância fundamental, criando valor para a organização, estabelecendo-se como um ativo estratégico intangível (Capriotti, 2013).

De acordo com Capriotti (2013), ao criar uma imagem favorável na audiência: (i) a organização ocupará um espaço nas suas mentes; (ii) facilitará a sua diferenciação das organizações concorrentes, criando valor acrescentado e; (iii) diminuirá a influência dos fatores situacionais, dado que uma imagem forte permitirá que a audiência tenha um esquema de referência anterior, independentemente de uma situação menos abonatória em prol da imagem institucional, uma vez que já foi previamente sujeito ao processo de criação mental da imagem organizacional, conforme esquematizado na figura 39.

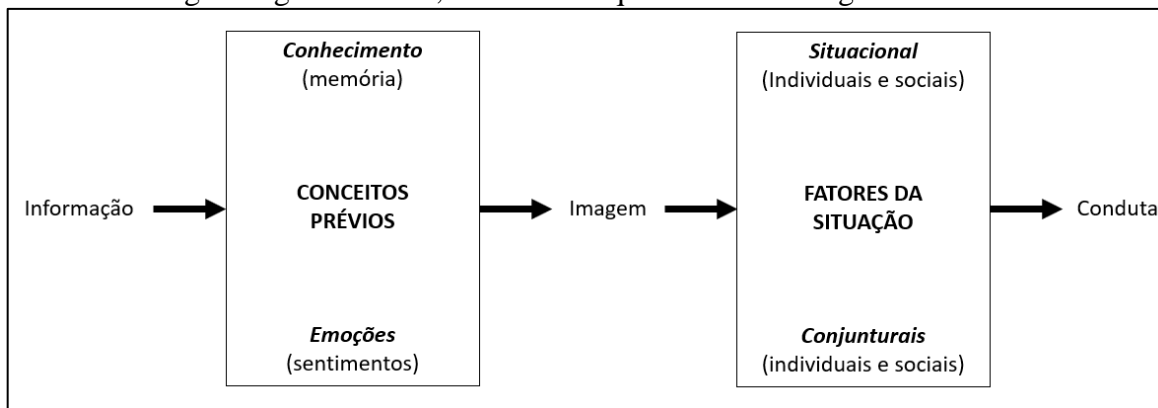


Figura 39 - Processo de criação de imagem na audiência

Fonte: Adaptado de (Capriotti, 2013)



3. Redes Sociais

O estudo das RS iniciou-se, originalmente, nos campos científicos da antropologia social e da sociologia, no século passado, ganhando especial relevância no século XXI, com o surgimento da *web 2.0*.

Já em 1997, Laura Garton definia uma RS como um conjunto de pessoas, organizações ou outras entidades sociais, interligadas por um conjunto de relações sociais, como amizade, cooperação ou troca de informações. Esta interligação pode estabelecer-se numa relação pessoal, ou através de dispositivos tecnológicos com recurso à *internet* (Garton, et al., 1997, p. 2), sendo que, no cenário virtual, as relações interpessoais não estão dependentes do tempo, nem do espaço, aumentando exponencialmente a velocidade de circulação da informação (Trusov, et al., 2009; Dionísio, et al., 2009; Kozinets, et al., 2010).

O conceito de RS apresentado por Garton (1997), com o surgimento da *web 2.0* ainda que atual, é demasiado generalista e não permite apresentar uma concetualização do que são as RS atualmente. Em ambiente 2.0, é fundamental destrinçar os termos *social media* e *social networking* cuja tradução literal para português é a mesma (redes sociais). Apesar de se tratar de conceitos distintos, que só obtêm significado quando pronunciados em inglês, mas que, ainda assim, facilmente se confundem, mesmo quando definidos em inglês, dada a sua similitude, existindo autores que nas suas investigações misturam os termos, como se tratassem de conceitos iguais, não fazendo a devida distinção.

Social media são sites e programas informáticos que permitem que as pessoas comuniquem e partilhem informações, publiquem fotos, vídeos, documentos, etc, na *internet* usando para tal um computador, ou *smartphone*. *Social networking* é a atividade de partilhar informações e de comunicar com grupos de pessoas, para fins maioritariamente profissionais e comerciais, usando a *internet*, através de sites especialmente criados para esse efeito (Cambridge Dictionary, 2018).

Em suma, as *social media* são usadas, principalmente, para transmitir ou partilhar informações com uma audiência ampla, usando tecnologias baseadas na *web* para transformar a comunicação num diálogo interativo, enquanto as *social networking* são uma estrutura social que visa associar e contruir relações com pessoas com interesses comuns, pelo que será justo afirmar que os *social networking* é uma subcategoria dos *social media*, conforme pode ser constatado pela análise da figura 40. Uma forma simples de constatar a diferença evidente entre as *social media* e as *social networking* é que as primeiras ajudam as pessoas a estabelecer ligação e as segundas aprimoram essa ligação. (Edosomwan, 2011; Cohn, 2015).

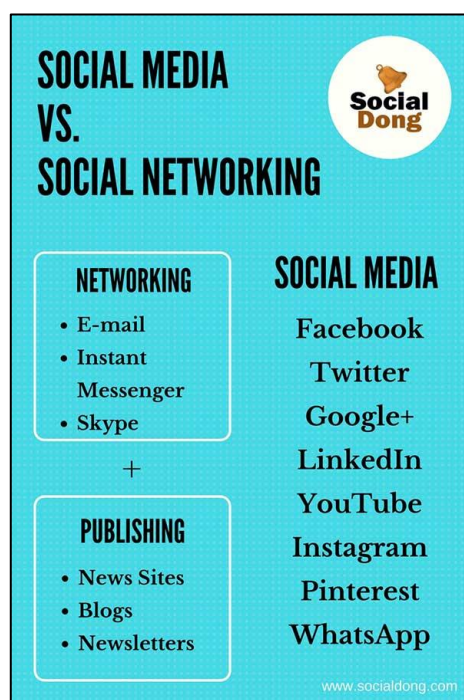


Figura 40 - *Social media vs social networking*

Fonte: (Save, 2017)

Partindo da premissa que as *social networking* são parte integrante das *social media*, no âmbito desta investigação o conceito de RS corresponde ao termo *social media* conforme definido por Cohen (2011), ou seja, são as plataformas que permitem a utilização da *internet* de forma interativa, envolvendo os utilizadores para partilhar, comentar e criar conteúdos como meio de comunicação com grupos privados, outros utilizadores e a audiência em geral, possuindo as seguintes características:

- Abrangem uma ampla variedade de formatos de conteúdo, incluindo texto, vídeo, fotografias, áudio, PDF e PowerPoint;
- Permitem que as interações atravessem uma ou mais plataformas por meio de partilha, *email* e *feeds*²⁵;
- Contempla diferentes níveis de envolvimento dos participantes que podem criar, comentar ou “espreitar” as *social networking*;
- Possibilita uma maior velocidade e amplitude de disseminação de informação;
- Possibilita comunicar apenas com uma pessoa, com várias pessoas em e conferenciar com várias pessoas em simultâneo de forma interligada;
- Permite que a comunicação ocorra em tempo real, ou de forma assíncrona ao longo do tempo;
- O acesso pode ser feito através de um computador (incluindo *laptops* e *netbooks*), *tablets* (incluindo *iPads*, *iTouch* e outros) e telemóveis (especialmente *smartphones*);
- Potencia o compromisso dos utilizadores, criando eventos *online* em tempo real, ampliando interações *online* e *offline*.

²⁵ *Feeds* – representa uma lista atualizada constantemente com as histórias de pessoas e páginas que alguém segue nas RS, lista esta que pode conter fotos, *links*, vídeos, entre outros conteúdos.



Apêndice B — Quadro metodológico

Quadro 1 – Quadro metodológico

Tema: Impacto e importância da utilização das RS para a divulgação e projeção da imagem das OM									
Objetivo Geral: Analisar o impacto e importância da utilização das RS para a divulgação e projeção da imagem das OM									
Objetivos Específicos		Questão Central: Qual o impacto e a importância da utilização das RS na divulgação e projeção da imagem das OM?		Conceitos	Dimensões	Técnicas de Recolha			
OE 1	Caraterizar o impacto e a importância da utilização dos MM e das RS	QD 1.1	Qual o impacto e a importância da utilização dos <i>mass media</i> ?	• Comunicação	• Objetivo	• Pesquisa bibliográfica			
		QD 1.2	Qual o impacto e a importância da utilização das RS?						
OE 2	Caraterizar o perfil dos utilizadores das RS e meios tecnológicos utilizados	QD 2.1	Quais as principais RS e como se caraterizam?				• Imagem	• Audiência	• Entrevistas semiestruturadas
		QD 2.2	Quem utiliza as RS, com que finalidade, com que meios tecnológicos e em que local?						
OE 3	Identificar o processo de utilização das RS pelas OM para projeção e divulgação da imagem	QD 3	Qual o processo utilizado pelas OM para a divulgação e projeção da imagem através das RS?						
					• Implementação				
					• Avaliação				

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice C — Táticas de comunicação

Tabela 1 - Táticas de relação com os media

RELAÇÃO COM OS MEDIA
Conferências de imprensa
Comunicados de imprensa
Artigos e reportagens
Comunicados padrão
Entrevistas
Fotografias
Cartas a editores
Ideias para reportagens
Publirreportagens
Editoriais e revisões de convidados
Reportagens vídeo
<i>Website</i>
Correio eletrônico

Fonte: Adaptado de (Gregory, 2010)



Apêndice D — Guião da entrevista

CARTA DE APRESENTAÇÃO

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Exmo. Sr. Comandante Pedro Coelho Dias,

Porta-Voz e Relações Públicas do Estado-Maior-General das Forças Armadas

No âmbito da realização do Trabalho Individual de Investigação do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017-2018, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver o tema **“Impacto e importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares”**.

O objetivo geral do trabalho é apresentar contributos para um eventual modelo de utilização das redes sociais pelas organizações militares.

Considerando que é essencial auscultar especialistas com reconhecida competência, conhecimento e experiência no âmbito do tema do trabalho, nomeadamente Oficiais de Relações Públicas do EMGFA, dos Ramos das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, que irão com toda a certeza, suprir algumas lacunas bibliográficas e assim enriquecer este trabalho.

Assim, solicito a V. Exa. se digne colaborar na realização do estudo, disponibilizando-se para responder a uma entrevista semiestruturada.

Desde já agradeço a disponibilidade manifestada, contribuindo com o seu conhecimento e experiência para a solidez deste trabalho, sublinhando que esta entrevista tem objetivos meramente académicos.

Antecipadamente grato pela disponibilidade,

Cordiais cumprimentos,

Lisboa, abril de 2018

Filipe Alexandre da Silva Soares

Major da GNR



GUIÃO DE ENTREVISTA

(Oficiais de Relações Públicas)

Tema: “Impacto e importância da utilização das redes sociais para a divulgação e projeção da imagem das organizações militares”

Exmo. Senhor,

Solicitamos a melhor colaboração de V. Exa nas respostas às perguntas enunciadas, apelando à capacidade de síntese e de concisão.

I – Identificação

Nome completo:	Função:
Instituição:	
Data:	
Anonimato	Sim/Não (rasurar o que não interessa)

II – Questões:

1. A sua organização militar utiliza redes sociais?
 - 1.1. Quais as redes sociais que utiliza e para que efeito? Recrutamento? Sensibilização? Divulgação de imagem? Outras.
2. Quantos militares tem empenhados na administração das páginas das redes sociais que utiliza?
3. Teve alguma preparação / formação para utilização e administração de redes sociais? Se sim, qual?
4. A sua organização militar possui um plano de comunicação?
 - 4.1. O plano de comunicação prevê a utilização de redes sociais?
 - 4.2. É possível disponibilizar o plano de comunicação em formato digital juntamente com a resposta a esta entrevista?



5. Tem objetivos definidos para a comunicação de conteúdos através das redes sociais? Em caso afirmativo, quais os objetivos definidos que pretende alcançar?

5.1. Os objetivos definidos estão concebidos de forma a serem alcançados e mensuráveis

6. Possui um público-alvo (audiência) definido quando realiza publicações nas redes sociais? Em caso afirmativo, qual a audiência que pretende alcançar?

7. Possui uma estratégia de utilização das redes sociais?

7.1. Em caso afirmativo, qual o modelo de utilização das redes sociais adotado pela sua organização militar?

8. Tem implementada alguma tática na publicação de conteúdos nas redes sociais, sobre a forma como pretende alcançar os seus objetivos? Se sim, qual?

9. Após a publicação de conteúdos nas redes sociais, monitoriza e avalia o resultado que pretendia alcançar? Se sim, como realiza essa avaliação?

Obrigado pela sua prestimosa colaboração!



Apêndice E — Lista de entidades entrevistadas

O guião da entrevista semiestruturada foi articulado no sentido de conhecer os processos de comunicação, através das redes sociais, utilizados pelas organizações militares nacionais (EMGFA, Marinha, Exército, FAP e GNR), para a divulgação e projeção da imagem de cada organização, motivo pelo qual, as questões colocadas aos diferentes responsáveis pelas Relações Públicas, das diferentes organizações militares, foram formuladas com os mesmos conteúdos.

Aa entrevistas tiveram como objetivo diagnosticar se o processo de comunicação através das redes sociais se encontra a ser gerido de forma eficiente, usando como modelo de análise o OASIS.

Quadro 2 – Lista de entidades entrevistadas

Entrevista	Identificação	Função	Data
E1	Capitão-Tenente Coelho Dias	Porta-voz e RP do EMGFA	02/05/2018
E2	Capitão-de-Fragata Pereira da Fonseca	Porta-voz e RP da Marinha	02/05/2018
E3	Major Pires Ferreira	Chefe da Sec. de Planeamento e Imagem do Exército	27/04/2018
E4	Tenente-Coronel Bernardo da Costa	Chefe das RP da FAP	27/04/2018
E5	Major Ferreira Marques	Chefe da Divisão de Comunicação e RP da GNR	28/04/2018

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice F — Resultado das entrevistas

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos Oficiais de RP das organizações militares nacionais, nomeadamente, do EMGFA, Marinha, Exército, FAP e da GNR. As entrevistas permitiram conhecer o modelo, ou método, de utilização das redes sociais pelas organizações militares, sendo que a articulação e conteúdo do guião das entrevistas eram similares a todos os entrevistados, com vista a diagnosticar

1. Excertos da entrevista realizada ao Oficial de Relações Públicas do EMGFA

Quadro 3 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas do EMGFA

Segmentos de Resposta	
1.	“Sim. Com maior atividade apenas desde o início do mês de março [...]”
1.1.	“Facebook, o Instagram e o Twitter, com o objetivo de divulgar ao mais vasto público possível a missão das Forças Armadas em Portugal e no estrangeiro, em especial a atividade das Forças Nacionais Destacadas.”
2.	“[...] dois militares [...]”
3.	“Não tive qualquer formação”
4.	“Temos um plano de comunicação [...] embora, neste momento, ainda não o estamos a aplicar [...]”
4.1.	“[...] a orientação superior prevê a utilização diária das redes sociais [...]”
4.2.	[Não respondeu]
5.	“O principal objetivo da comunicação do EMGFA nas redes sociais é simplesmente dar a conhecer a atividade das Forças Armadas em Portugal e no estrangeiro [...]”
5.1.	“[...] não fazemos uma mensuração dos resultados das publicações.”
6.	“[...] tentamos com as publicações chegar a um público vasto, de todas as faixas etárias e posições na sociedade.”
7.	“Sim.”
7.1.	“A estratégia que usamos para a utilização das redes sociais [...] é simples e passa pelo cumprimento de quatro regras básicas: 1. Diversificar os temas das diferentes publicações, garantindo que é dada visibilidade a todas as missões das Forças Armadas na dependência no EMGFA, em Portugal e no estrangeiro; 2. Publicar no máximo dois <i>posts</i> por dia, para permitir que cada um deles tem espaço para “ <i>engagement</i> ” com o público; 3. Utilizar fotos e vídeos com impacto, mostrando as caras dos que representam Portugal e as Forças Armadas e atividades específicas desenvolvidas nos teatros de operações; 4. Textos simples, para fácil entendimento do público, e curtos, respeitando a utilização que é feita das redes sociais pelos mesmos.”
8.	“[...] a nossa tática na publicação de conteúdos nas redes sociais passa por identificar com antecedência as publicações que pretendemos publicar em determinado dia e, nesse dia, publicar nos horários em que, de acordo com as estatísticas, há mais interação dos públicos.”
9.	“[...] são monitorizados [...], permitindo acompanhar o tipo de interação a que está a ser alvo, através da quantidade de “gostos”, partilhas e comentários. [...] Não dispomos de nenhum modelo de avaliação de publicações.”

Fonte: (Autor, 2018)



2. Excertos da entrevista realizada ao Oficial de Relações Públicas da Marinha

Quadro 4 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas da Marinha

Segmentos de Resposta	
1.	“Sim”
1.1.	“[...] Facebook, Twitter, Instagram e YouTube [para] toda a atividade passível de divulgação pública, desde atividade operacional, cultural, científica [...] informações relacionadas com concursos, cerimônias, vida naval e outras ações de interesse público e mediático.”
2.	“dois militares.”
3.	“Ambos os militares têm formação superior em comunicação social e relações públicas e têm cursos de curta duração de gestão de redes sociais, nomeadamente formação ministrada no INA.”
4.	“Está em desenvolvimento.”
4.1.	“[...] está prevista.”
4.2.	“(Ver resposta [4])”
5.	“[...] <ul style="list-style-type: none">– Continuar a divulgar os concursos e fazer divulgação a custo 0 € [...];– Aumentar o público de seguidores no interior do País;– Aumentar o número de seguidores no género feminino;– Aumentar o número de seguidores nas faixas etárias dos 13 – 17 18 -24 e 25 aos 34 anos.– Contribui para um público mais conhecedor e esclarecido sobre a Marinha. A diminuição de críticas e comentários que têm em conta <i>fake news</i> [...]”
5.1.	“Sim, só desta forma a sua avaliação se torna útil e poderá ser redefinida ou mantida a estratégia para as redes sociais.”
6.	“[...] cada publicação tem como público-alvo o universo de seguidores da Marinha, dentro destes, cada publicação tem também os seus sub-públicos-alvo e procuramos ainda atingir quem não nos segue nas mais variadas áreas.”
7.	“A estratégia passa por transmitir o dia a dia da Marinha [...]”
7.1.	“[...] o modelo que as redes sociais nos têm imposto. [...] passa sobretudo por manter a mente aberta para as alterações que as redes sociais colocam e seguir o rumo traçado com vista aos objetivos a alcançar.”
8.	“[...] a divulgação de visitas, hoje em dia já não resultam no Facebook, ao invés no Instagram é algo que nesta fase ainda funciona. Aos fins de semana e feriados as publicações no Facebook eram feitas a meio/final da manhã, porque os jovens levantavam-se mais tarde. Hoje as primeiras publicações já podem ser mais cedo, pois o público que está no Facebook é um público mais maduro que se levanta cedo também nos dias tidos como dias de descanso. [...]”
9.	“Sim [...] As redes sociais têm dados estatísticos muito fiáveis [...] juntamente com os realizados pelo Serviço [...]”

Fonte: (Autor, 2018)



3. Excertos da entrevista realizada ao Oficial de Relações Públicas do Exército

Quadro 5 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas do Exército

Segmentos de Resposta	
1.	“Podemos dizer que sim... o Comando do Pessoal e a Academia Militar.”
1.1.	“[...] Facebook [...] YouTube [...]”. “as contas associadas ao Exército Recrutamento têm por principal objetivo fomentar a captação de recursos humanos [...] nas diferentes categorias, especialmente para os regimes de voluntariado e de contrato.”. “as contas associadas à Academia Militar têm por objetivo credibilizar o ensino superior militar ministrado no Exército.”
2.	“Comando do Pessoal empenha entre 4 a 6 elementos. Academia Militar empenha 1 a 2 elementos.”
3.	“O Comando do Pessoal tem elementos formados em Marketing (e consequente formação parcial em Comunicação através das Redes Sociais). Academia Militar tem elementos formados em Marketing (e consequente formação parcial em Comunicação através das Redes Sociais).”
4.	“Sim. O Plano de Comunicação encontra-se em atualização [...]”
4.1.	“O atual plano não prevê [...]”
4.2.	“O Plano de Comunicação é um documento com a classificação de Reservado, pelo que a sua utilização é interna.”
5.	“[...] os objetivos anteriormente mencionados.”, “[...] fomentar a captação de recursos humanos [...] [e] [...] credibilizar o ensino superior militar [...]”
5.1.	“Os produtos concebidos para os diferentes objetivos serão analisados por forma a que, de alguma forma, deles se retirem resultados mensuráveis.”
6.	“[...] atingir audiências recrutáveis.”
7.	“Sim.”
7.1.	“[...] a comunicação através das redes sociais obedecerá a três níveis de atuação, tanto no âmbito interno como externo, cada qual com os seus objetivos [...]: – comunicação institucional da marca Exército; – comunicação institucional das Unidades; – comunicação institucional temática (Cultura, Recrutamento, Tropas Especiais, Academia Militar).”
8.	“[...] uma integração de campanhas e produtos relacionando os níveis entre eles.”
9.	“Desejavelmente é o que acontecerá.”

Fonte: (Autor, 2018)



4. Excertos da entrevista realizada ao Oficial de Relações Públicas da FAP

Quadro 6 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas da FAP

Segmentos de Resposta	
1.	“Sim.”
1.1.	“Facebook, Tweeter, Instagram”.
2.	“2 militares.”
3.	“Não.”
4.	“Não. Construímos planos de comunicação para alguns eventos.”
4.1.	“Sim.”
4.2.	“Sim.”
5.	“Incrementar a notoriedade pública [...]; Estimular, junto dos públicos-alvo, a associação imediata da Força Aérea aos valores [...] transparência tecnologia, humanidade, dinamismo, inovação, proximidade e eficácia; Projetar e sustentar uma imagem credível junto da opinião pública e dos beneficiários potenciais e finais [...]; Dar relevo ao papel da Força Aérea, enfatizando o valor acrescentado dos seus militares [...]”
5.1.	“Não.”
6.	“Tentamos que as publicações sejam ajustadas à rede social e ao respetivo público-alvo.”
7.	“Bem definida e assente numa visão estratégica, não.”
7.1.	[Não respondeu em função de ter respondido negativamente à questão 7.]
8.	“[...] não.”
9.	“Monitorizamos e avaliamos com as ferramentas que as redes sociais disponibilizam, não temos referências que nos permitam classificar o impacto da publicação. Não existe uma sistematização da avaliação, nem possuímos um modelo [...] que permita estabelecer referenciais [...] Sabemos quais os assuntos que têm mais impacto [...] publicações sobre cães ou com militares femininas originam reações muito favoráveis, das aeronaves a que apresenta melhores resultados é o F16, etc.”

Fonte: (Autor, 2018)



5. Excertos da entrevista realizada ao Oficial de Relações Públicas da Guarda Nacional Republicana

Quadro 7 – Segmentos de resposta do Oficial de Relações Públicas da GNR

Segmentos de Resposta	
1.	“Sim”
1.1.	“[...] Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e Flickr [...] Comunicação externa/interna; divulgação da atividade operacional e das valências da GNR; sensibilização e prevenção; recrutamento; ponto de contacto entre o cidadão e a instituição (através de mensagens).”
2.	“[...] três militares [...]”
3.	“[...] cursos [...] “Atuar nas redes sociais” do INA, “Escrita para suportes digitais” do CENJOR e “Fotografia e vídeo com Smartphones” do CENJOR.”
4.	“[...] conjunto de diretrizes de comunicação [...]”
4.1.	“Sim [...] a gestão de redes sociais está em linha com a estratégia de comunicação.”
4.2.	[Não respondeu]
5.	“Sim. Os objetivos definidos pela GNR para as redes sociais estão previstos na Estratégia da Guarda 2020 e, por conseguinte, no Plano de Atividades [...]”
5.1.	“Estão.”
6.	“[...] o tipo de conteúdos pode ter um público perfeitamente definido ou ter mais do que um público-alvo [...] quando se trata de recrutamento, claramente o post é dirigido a uma audiência muito definida, nomeadamente aqueles que estão em idade de se candidatar ou estão no final do 12.º ano e necessitam de tomar as suas opções de carreira [...] um <i>post</i> de <i>ciberbullying</i> [...] é [...] dirigido às crianças, como também aos pais e professores. Importa ainda conhecer o tipo de público que segue cada rede social para melhor adaptar os conteúdos a publicar, de forma a serem mais eficientes.”
7.	“Sim”
7.1.	“[...] publicação de conteúdos para diversas audiências, resposta a todas as mensagens que nos são dirigidas e interação Guarda-cidadão.”
8.	“A tática implementada é [...] aumentar a interação com os nossos seguidores [...] procuramos criar conteúdos apelativos, inovadores e de interesse para os nossos seguidores, que passem sempre uma mensagem no âmbito da segurança [...] produzir conteúdos com oportunidade que se ajustem aos temas do momento [...] acompanhar as tendências dos formatos a utilizar.”
9.	“[...] passa por analisar todos os comentários e mensagens recebidas, bem como através das métricas próprias de cada rede social.”

Fonte: (Autor, 2018)